Government of Canada | Gouvernement du Canada

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

June 2000

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada (2000)
All Rights Reserved

All requests for permission to reproduce these documents
or any part thereof shall be addressed to the
Canadian Centre for Management Development

Available From:

The Canadian Centre for Management Development
Policy, Strategy and Communications
373 Sussex Drive
Ottawa, Ontario, Canada
K1N 8V4
Tel:(613)995-6007
Fax:(613)947-3706
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Cat. No.: SC94-74/2000-1
ISBN 0-662-65065-4

100-06931/

THE **DOUBLE HELIX** IS THE SPIRAL ARRANGEMENT OF THE TWO COMPLIMENTARY STRANDS OF DNA WHICH CARRY THE KEY BUILDING BLOCKS OF LIFE.

THE INTERTWINING IS REPRESENTATIVE OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL LEARNING.

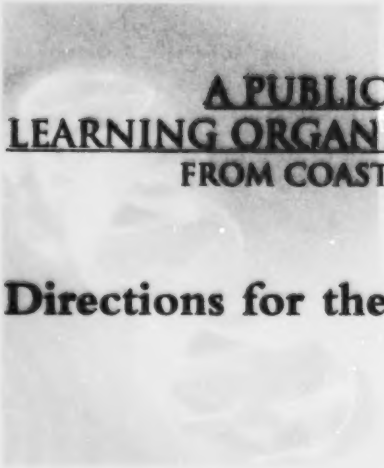
LEARNING AND DEVELOPMENT COMMITTEE

Members:

Jocelyne Bourgon (Chair)
Verna Bruce
Frank Claydon
Marc Denis Everell
Maryantonett Flumian
Sid Gershberg
André Gladu
Mary Gusella
Alain Jolicoeur
Marc Lafrenière
Jim Lahey
Oryssia Lennie
Linda Lizotte-MacPherson
Ranald Quail
Morris Rosenberg
Scott Serson
Robert G. Wright

The Learning and Development Committee wishes to thank the following people for their contribution:

Lisa Allaire
Bob Chartier
Cathy Downes
Raymond D'Aoust
Brian Johnson
James Kendrick
Marie J. Leblanc
Frédérique Lester
Caroline McKeough
Richard Rochefort
Janine Sherman



A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

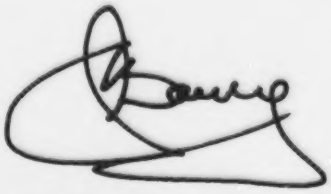
A Message from the Chair, Learning and Development Committee

In the October 1999 Speech from the Throne, the Government acknowledged that the Public Service will have a key role in helping Canada stay at the leading edge of the knowledge revolution. In the Seventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, the Clerk of the Privy Council recognized that learning would be key to preparing the Public Service to serve Canada and Canadians in the knowledge age. The Learning and Development Committee was established and challenged to shape an ambitious learning agenda for the Public Service.

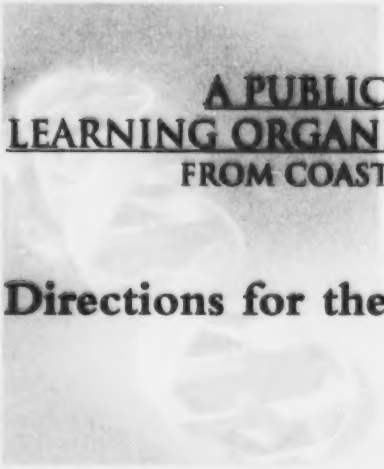
In the spring of 2000, the Learning and Development Committee undertook a consultation process with public servants across Canada to seek their input into the development of a learning agenda. Our journey began in Charlottetown on March 15, 2000 and moved across the country. In a period of three months, we visited eleven sites and met with over one thousand public servants. Each event was unique, building on the results of previous events. Our consultations culminated with youth events in Ottawa and Edmonton on June 16, giving the final voice to those who will be called upon to serve in the years ahead.

In the course of our journey, we went in search of answers to two basic questions: How can we best prepare the Public Service to serve Canadians in the knowledge age? How can we become a model public service learning organization? This report represents the cumulative knowledge of the over one thousand public servants across Canada who participated in our consultation process. It would not have been possible without their dedication and hard work. On behalf of the Learning and Development Committee, I would like to thank all those who took the time to participate and put forward their ideas and suggestions.

This document and the accompanying policy discussion paper are about learning. They are about a collective commitment by leaders and managers at all levels to move the Public Service of Canada toward becoming *a model learning organization, committed to lifelong learning.* They are a call to action. We encourage public servants to read these documents and act on their recommendations. We welcome your comments and suggestions. Together we will make a difference.



Jocelyne Bourgon



A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

Table of Contents

INTRODUCTION 1

THE CHANGING NATURE OF THE PUBLIC SERVICE 5

WHAT IS A LEARNING ORGANIZATION AND WHY DOES IT MATTER? 7

A PLAN OF ACTION 11

SIX ATTRIBUTES OF A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION 12

- I PROMOTES LEARNING 13
- II LEARNS FROM EXPERIENCE 19
- III VALUES PEOPLE AND DIVERSITY 29
- IV INTEGRATES LEARNING INTO MANAGEMENT PRACTICES 33
- V LEARNS FOR SERVING 41
- VI EVALUATES FOR PROCESSES AND OUTCOMES 43

CONCLUSION - CREATING A LEARNING CHARTER 45

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

Introduction

On October 12, 1999, in the Speech from the Throne, the Government of Canada outlined its priorities for preparing Canada and Canadians for the knowledge age. It announced that by 2004, Canadians will have access to government information and service on-line, at the time and place of their choosing. It indicated that in the knowledge age the advantage goes to those countries that are innovative, able to adapt the latest technological innovations and willing to invest in the learning and development needs of its citizens. It reminded us that the most important investment a country can make is in its people — in their education, training and lifelong learning.

In February, 2000, these themes were reiterated in the federal Budget, which noted that "...successful nations will be those that foster a culture of innovation. They will be those that create new knowledge and bring the product of that knowledge quickly to the market.... Skills and knowledge join the ambitions of the individual with the potential of the country." The Budget provided the financing for Government On-Line. Work is proceeding on a secure communications channel between government and citizens.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

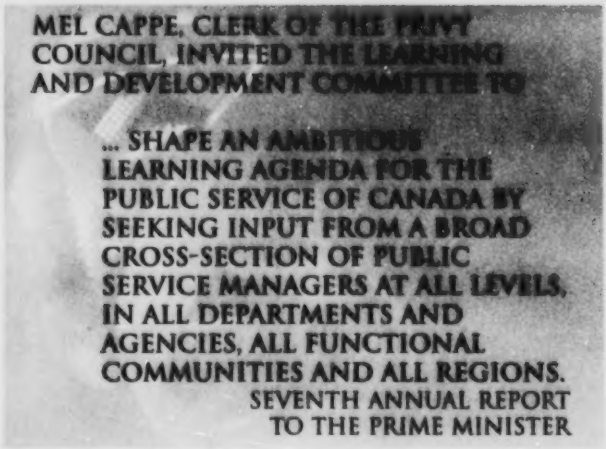
The Speech from the Throne and Budget have set an agenda for bringing a higher quality of life to all Canadians in the knowledge age and ensuring that Canada stays at the leading edge of the knowledge revolution. The Government recognizes that the Public Service of Canada will have a key role to play. It has committed to focus on "... the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce".

"SKILLS AND KNOWLEDGE JOIN THE AMBITIONS OF THE INDIVIDUAL WITH THE POTENTIAL OF THE COUNTRY."
BUDGET SPEECH, BUDGET 2000

On March 31, in the Seventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, the Clerk of the Privy Council outlined the priorities for the Public Service. On service delivery, he focused on supporting the Government On-Line initiative and e-government. On management issues, he expanded on the priorities of recruitment, retention and learning. He states that learning and development must go hand in hand with recruitment and retention. He invited the Public Service to shape an ambitious learning agenda to ensure that the Public Service of Canada becomes a learning organization committed to lifelong learning.

"TO ENSURE THAT THE PUBLIC SERVICE OF CANADA REMAINS A STRONG, REPRESENTATIVE, PROFESSIONAL AND NON-PARTISAN NATIONAL INSTITUTION THAT PROVIDES CANADIANS THE HIGHEST QUALITY SERVICE INTO THE XXI" CENTURY, THE GOVERNMENT WILL ALSO FOCUS ON THE RECRUITMENT, RETENTION AND CONTINUOUS LEARNING OF A SKILLED FEDERAL WORKFORCE."
SPEECH FROM THE THRONE, BUILDING A HIGHER QUALITY OF LIFE FOR ALL CANADIANS

The purpose of this document is to identify specific measures that will move the learning agenda of the Public Service of Canada forward in a cohesive and concrete manner. The initiatives proposed result from a consultation process in the spring of 2000 involving over one thousand public servants in ten sites across Canada. This consultation process took place under the leadership of the Deputy Minister Committee on Learning and Development, in partnership with the Canadian Centre for Management Development, The Leadership Network, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat, the federal regional councils in each of the provinces and the interdepartmental committees in the Yukon and the Northwest Territories. Numerous other departments, agencies and groups, including the Atlantic Canada Opportunities Agency, Canada Economic Development for Quebec Regions, Western Economic Diversification, Veterans Affairs Canada, Natural Resources Canada and the Human Resources Council also contributed time, energy and resources to support this effort.



The Speech from the Throne and Budget have set an agenda for bringing a higher quality of life to all Canadians in the knowledge age and ensuring that Canada stays at the leading edge of the knowledge revolution. The Government recognizes that the Public Service of Canada will have a key role to play. It has committed to focus on "... the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce".

"SKILLS AND KNOWLEDGE JOIN THE AMBITIONS OF THE INDIVIDUAL WITH THE POTENTIAL OF THE COUNTRY."
BUDGET SPEECH, BUDGET 2000

On March 31, in the Seventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, the Clerk of the Privy Council outlined the priorities for the Public Service. On service delivery, he focused on supporting the Government On-Line initiative and e-government. On management issues, he expanded on the priorities of recruitment, retention and learning. He states that learning and development must go hand in hand with recruitment and retention. He invited the Public Service to shape an ambitious learning agenda to ensure that the Public Service of Canada becomes a learning organization committed to lifelong learning.

"TO ENSURE THAT THE PUBLIC SERVICE OF CANADA REMAINS A STRONG, REPRESENTATIVE, PROFESSIONAL AND NON-PARTISAN NATIONAL INSTITUTION THAT PROVIDES CANADIANS THE HIGHEST QUALITY SERVICE INTO THE XXIst CENTURY, THE GOVERNMENT WILL ALSO FOCUS ON THE RECRUITMENT, RETENTION AND CONTINUOUS LEARNING OF A SKILLED FEDERAL WORKFORCE."
SPEECH FROM THE THRONE, BUILDING A HIGHER QUALITY OF LIFE FOR ALL CANADIANS

The purpose of this document is to identify specific measures that will move the learning agenda of the Public Service of Canada forward in a cohesive and concrete manner. The initiatives proposed result from a consultation process in the spring of 2000 involving over one thousand public servants in ten sites across Canada. This consultation process took place under the leadership of the Deputy Minister Committee on Learning and Development, in partnership with the Canadian Centre for Management Development, The Leadership Network, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat, the federal regional councils in each of the provinces and the interdepartmental committees in the Yukon and the Northwest Territories. Numerous other departments, agencies and groups, including the Atlantic Canada Opportunities Agency, Canada Economic Development for Quebec Regions, Western Economic Diversification, Veterans Affairs Canada, Natural Resources Canada and the Human Resources Council also contributed time, energy and resources to support this effort.

MEL CAPPE, CLERK OF THE PRIVY COUNCIL, INVITED THE LEARNING AND DEVELOPMENT COMMITTEE TO

> ... SHAPE AN AMBITIOUS LEARNING AGENDA FOR THE PUBLIC SERVICE OF CANADA BY SEEKING INPUT FROM A BROAD CROSS-SECTION OF PUBLIC SERVICE MANAGERS AT ALL LEVELS, IN ALL DEPARTMENTS AND AGENCIES, ALL FUNCTIONAL COMMUNITIES AND ALL REGIONS.
>
> SEVENTH ANNUAL REPORT TO THE PRIME MINISTER

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION:
FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

Consultations 2000

Charlottetown	March 15
Ottawa	March 22
Winnipeg	April 26
Edmonton	April 27
Yellowknife	April 28
Montreal	May 9
Toronto	May 25
Vancouver	May 30
Regina	May 30
Whitehorse	June 1
Ottawa	June 7
Ottawa	June 16
Edmonton	June 16

Directions for the Future

The Changing Nature of the Public Service

Through realigning the role of government, and modernizing public sector institutions and functions, the public sector has been transformed in recent years:

- In many ways the Public Service has always been a knowledge-based organization. It is a service organization where most employees collect, analyze and synthesize information. In recent years, *the knowledge-intensity of public service work has increased markedly* and it has been moving up the value-added chain as easier or more predictable tasks have been eliminated, transferred or contracted out.

- There has been a gradual shift in the nature of public service work, from performing clear, well-defined, predictable, largely repetitive tasks to achieving broad results, from a focus on efficiency to a focus on innovation, from vertical structures and top-down communications flows to teams and networks.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- The organization of work is changing from individual responsibility to team responsibility and accountability, from single centres of power to multiple centres of power, from command and control to leadership and a lessening of central controls in exchange for greater local accountability, creativity, innovation and flexibility.

- The policy and service delivery functions are converging. Services provided by the public sector are more intangible, based on knowledge — requiring skills such as strategic advice, rigorous analysis and judicious counsel — skills previously regarded as policy skills.

We are witnessing a progressive shift from the mostly bureaucratic management model of the past to a learning organization management model. Throughout the Public Service, departments and agencies are at different stages along this continuum of change. Different activities and services call for different management models. Departments and agencies do not all start from the same place, but are all seeing an increase in the knowledge intensity of their work.

WE ARE WITNESSING A PROGRESSIVE SHIFT FROM THE BUREAUCRATIC MANAGEMENT MODEL OF THE PAST TO A LEARNING ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL.

The challenge for the Public Service of Canada is to determine how best to guide that transformation without compromising our core values (our democratic values of respect for the rule of law and support to the government and our professional values of integrity, competence, political neutrality and impartiality).

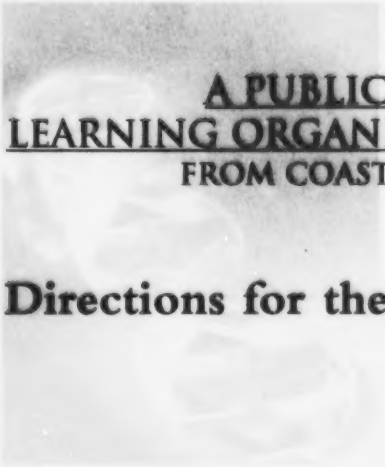
- The organization of work is changing from individual responsibility to team responsibility and accountability, from single centres of power to multiple centres of power, from command and control to leadership and a lessening of central controls in exchange for greater local accountability, creativity, innovation and flexibility.

- The policy and service delivery functions are converging. Services provided by the public sector are more intangible, based on knowledge — requiring skills such as strategic advice, rigorous analysis and judicious counsel — skills previously regarded as policy skills.

We are witnessing a progressive shift from the mostly bureaucratic management model of the past to a learning organization management model. Throughout the Public Service, departments and agencies are at different stages along this continuum of change. Different activities and services call for different management models. Departments and agencies do not all start from the same place, but are all seeing an increase in the knowledge intensity of their work.

WE ARE WITNESSING A PROGRESSIVE SHIFT FROM THE BUREAUCRATIC MANAGEMENT MODEL OF THE PAST TO A LEARNING ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL

The challenge for the Public Service of Canada is to determine how best to guide that transformation without compromising our core values (our democratic values of respect for the rule of law and support to the government and our professional values of integrity, competence, political neutrality and impartiality).



A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

What is a Learning Organization And Why Does It Matter?

To better understand the basis of the proposals put forth in this document, it is necessary to understand the concept of a learning organization and why it matters.

At the most basic level, the process of *learning* is the acquisition of new information, knowledge and ideas that changes the way one understands, acts or views the world. It is a continuous process of drawing new lessons from the interpretation and reinterpretation of experience — one's own experience as well as the experience of others. At the individual level, the ideal approach to learning is called *lifelong learning* — an ongoing process of curiosity and commitment to inquiry, discovery and intellectual growth.

At the organizational level, *a learning organization* is a collective undertaking rooted in action:

- A learning organization is characterized by its ability to continually improve performance through new ideas, knowledge and insights. It is able to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfill its mission. It is continually changing its behaviour to reflect new ideas and insights.

- It is built around people. People, their knowledge, know-how and ability to innovate, are at the heart of the learning organization.

- It recognizes that learning is a collective undertaking involving the exchange of knowledge and ideas among people working together in teams and networks. Just as the machine in the industrial age expanded our physical capacity, the learning organization relies on teams and networks to expand our intellectual capacity.

Why does it matter that the Public Service become a learning organization?

First, it matters because a learning organization is essential to the ongoing relevance of the Public Service in meeting citizens' needs in the knowledge age.

The knowledge economy, the knowledge society are no longer distant realities — they are already here. Once dependent on the abundance of natural resources, labour and access to capital, the economy is now based on information, knowledge and innovation. The digital revolution and the use of modern information and communications technologies is altering every aspect of our lives. Government On-Line will be a reality by 2004. Work is becoming more knowledge intensive. Whether it be the primary sector, construction, services, transportation or the new sectors of the economy, the future belongs to knowledge workers.

DOING MORE OF THE SAME, EVEN IF IT IS DONE BETTER, WILL NOT BE GOOD ENOUGH.

This is the context within which the Public Service now serves and will be serving Canadians. Doing more of the same, even if it is done better, will not be good enough. Reacting to change will not be good enough. Those approaches simply lead to crisis management, an ever-increasing workload and declining relevance of the Public Service in the future.

Second, it matters for the Public Service of Canada to remain a professional, non-partisan public service.

It would be a grave mistake to take the Canadian model of a professional, non-partisan public service for granted. Several other countries are now following a different path. Some are going the way of increased *politicization*. In these countries, the public service is not expected to provide policy advice nor lead public sector reforms. The public service is expected to efficiently provide an agreed upon range of services. Other countries are taking the route of *privatization*. In this case, the public service is seen as the arrangement of last resort, far less efficient than the market place. The learning is expected to take place in the private sector, from which the public sector can draw its best practices. In some cases, public sector services are managed under clear contractual terms to ensure the compliance and responsiveness of the public service.

IN THE CANADIAN MODEL, POLITICAL LEADERS AND PUBLIC SERVANTS WORK IN PARTNERSHIP.

The Public Service of Canada has followed a different route. The Canadian model of public sector reform affirms the primacy of a professional, non-partisan public service. In the Canadian model, political leaders and public servants work in partnership. Public servants are expected to be knowledgeable advisors able to help the Government realize its agenda. The Public Service is expected to have the expertise and the know-how to constantly modernize its services and take charge of modernizing its institutions to meet the changing needs of citizens and society. In a model where political leaders and public servants are partners, a public service learning organization is mission critical for ensuring that the Public Service of Canada brings value-added to this partnership.

- It is built around people. People, their knowledge, know-how and ability to innovate, are at the heart of the learning organization.

- It recognizes that learning is a collective undertaking involving the exchange of knowledge and ideas among people working together in teams and networks. Just as the machine in the industrial age expanded our physical capacity, the learning organization relies on teams and networks to expand our intellectual capacity.

Why does it matter that the Public Service become a learning organization?

First, it matters because a learning organization is essential to the ongoing relevance of the Public Service in meeting citizens' needs in the knowledge age.

The knowledge economy, the knowledge society are no longer distant realities — they are already here. Once dependent on the abundance of natural resources, labour and access to capital, the economy is now based on information, knowledge and innovation. The digital revolution and the use of modern information and communications technologies is altering every aspect of our lives. Government On-Line will be a reality by 2004. Work is becoming more knowledge intensive. Whether it be the primary sector, construction, services, transportation or the new sectors of the economy, the future belongs to knowledge workers.

DOING MORE OF THE SAME, EVEN IF IT IS DONE BETTER, WILL NOT BE GOOD ENOUGH.

This is the context within which the Public Service now serves and will be serving Canadians. Doing more of the same, even if it is done better, will not be good enough. Reacting to change will not be good enough. Those approaches simply lead to crisis management, an ever-increasing workload and declining relevance of the Public Service in the future.

Second, it matters for the Public Service of Canada to remain a professional, non-partisan public service.

It would be a grave mistake to take the Canadian model of a professional, non-partisan public service for granted. Several other countries are now following a different path. Some are going the way of increased *politicization*. In these countries, the public service is not expected to provide policy advice nor lead public sector reforms. The public service is expected to efficiently provide an agreed upon range of services. Other countries are taking the route of *privatization*. In this case, the public service is seen as the arrangement of last resort, far less efficient than the market place. The learning is expected to take place in the private sector, from which the public sector can draw its best practices. In some cases, public sector services are managed under clear contractual terms to ensure the compliance and responsiveness of the public service.

IN THE CANADIAN MODEL, POLITICAL LEADERS AND PUBLIC SERVANTS WORK IN PARTNERSHIP.

The Public Service of Canada has followed a different route. The Canadian model of public sector reform affirms the primacy of a professional, non-partisan public service. In the Canadian model, political leaders and public servants work in partnership. Public servants are expected to be knowledgeable advisors able to help the Government realize its agenda. The Public Service is expected to have the expertise and the know-how to constantly modernize its services and take charge of modernizing its institutions to meet the changing needs of citizens and society. In a model where political leaders and public servants are partners, a public service learning organization is mission critical for ensuring that the Public Service of Canada brings value-added to this partnership.

Peter Aucoin, a prominent public administration scholar, observes that while other public sector reforms have been marked by politicization and privatization, "the Canadian approach assumes that a professional public service constitutes public value because such a service is managed as a learning organization, that is, an organization that continuously learns to provide the quality of policy advice and quality of service delivery demanded by the requirements of governance." Learning is thus an integral part of Canada's system of governance, within which a professional Public Service plays an essential role.

Third, it matters because it is essential to attract and retain the talent we will need to serve Canadians in the knowledge age.

The competition for talent will be fierce among countries, between the private and public sectors, and among ourselves. To fulfill its mission, the Public Service of Canada must be able to attract and retain its fair share of talent. What will be the comparative advantages of the Public Service of Canada in the competition for talent? Why will people decide to join and to pursue a career dedicated to serving the public interest?

INVESTING IN PEOPLE, IN LIFELONG LEARNING AND IN CAREER DEVELOPMENT COULD PLAY A KEY ROLE IN THE ABILITY TO ATTRACT AND RETAIN TALENT.

The Public Service of Canada could rely on two key comparative advantages. In the future, as in the past, people will join the Public Service of Canada because of a sense of mission and commitment to serving the public interest. A public service career is like no other because of the diversity, the complexity and the breadth of experience it provides. The Public Service could give itself one other comparative advantage if it decides to become a model learning organization dedicated to lifelong learning. Investing in people, in lifelong learning and in career development could play a key role in the ability to attract and retain talent.

Directions for the Future

A Plan of Action

Making the transition to a learning organization will take time. It will require action at the system-wide, departmental, community, team and individual levels. It will mean building a culture that promotes learning, creating a commitment to learning at all levels, building learning into our systems and processes and taking specific measures to practice and promote learning.

> "BE THE PUBLIC SERVANT YOU WANT THE PUBLIC SERVICE TO BE."
>
> YOUTH EVENT PARTICIPANT

What follows is a proposed approach built around *six broad attributes* that are characteristic of a learning organization — promoting learning, learning from experience, valuing people and diversity, integrating learning into management practices, learning for serving and evaluating processes and outcomes. Initiatives are suggested in each area. These initiatives are a start, initial steps along the way toward becoming a learning organization and a Public Service that is capable of effectively serving in the knowledge age.

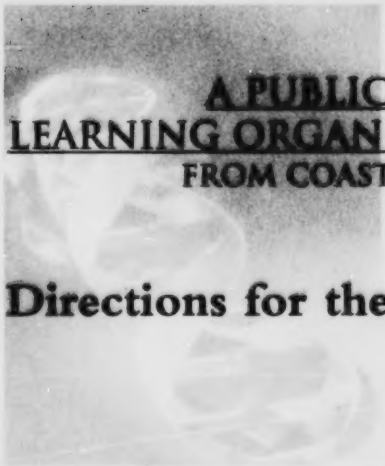
Peter Aucoin, a prominent public administration scholar, observes that while other public sector reforms have been marked by politicization and privatization, "the Canadian approach assumes that a professional public service constitutes public value because such a service is managed as a learning organization, that is, an organization that continuously learns to provide the quality of policy advice and quality of service delivery demanded by the requirements of governance." Learning is thus an integral part of Canada's system of governance, within which a professional Public Service plays an essential role.

Third, it matters because it is essential to attract and retain the talent we will need to serve Canadians in the knowledge age.

The competition for talent will be fierce among countries, between the private and public sectors, and among ourselves. To fulfill its mission, the Public Service of Canada must be able to attract and retain its fair share of talent. What will be the comparative advantages of the Public Service of Canada in the competition for talent? Why will people decide to join and to pursue a career dedicated to serving the public interest?

INVESTING IN PEOPLE, IN LIFELONG LEARNING AND IN CAREER DEVELOPMENT COULD PLAY A KEY ROLE IN THE ABILITY TO ATTRACT AND RETAIN TALENT.

The Public Service of Canada could rely on two key comparative advantages. In the future, as in the past, people will join the Public Service of Canada because of a sense of mission and commitment to serving the public interest. A public service career is like no other because of the diversity, the complexity and the breadth of experience it provides. The Public Service could give itself one other comparative advantage if it decides to become a model learning organization dedicated to lifelong learning. Investing in people, in lifelong learning and in career development could play a key role in the ability to attract and retain talent.



A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

A Plan of Action

Making the transition to a learning organization will take time. It will require action at the system-wide, departmental, community, team and individual levels. It will mean building a culture that promotes learning, creating a commitment to learning at all levels, building learning into our systems and processes and taking specific measures to practice and promote learning.

What follows is a proposed approach built around *six broad attributes* that are characteristic of a learning organization — promoting learning, learning from experience, valuing people and diversity, integrating learning into management practices, learning for serving and evaluating processes and outcomes. Initiatives are suggested in each area. These initiatives are a start, initial steps along the way toward becoming a learning organization and a Public Service that is capable of effectively serving in the knowledge age.

SIX ATTRIBUTES OF A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION

I PROMOTES LEARNING

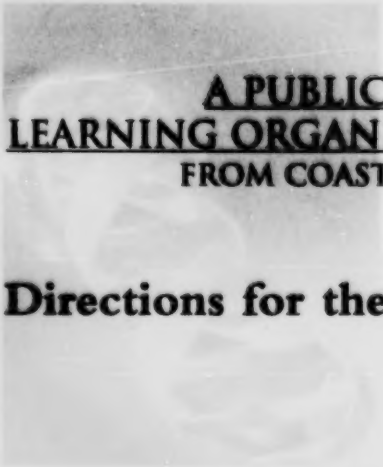
II LEARNS FROM EXPERIENCE

III VALUES PEOPLE AND DIVERSITY

IV INTEGRATES LEARNING INTO MANAGEMENT PRACTICES

V LEARNS FOR SERVING

VI EVALUATES PROCESSES AND OUTCOMES



A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

Directions for the Future

I. Promotes Learning

In an organization that promotes learning, learning permeates all aspects of the organization's culture. The organization values knowledge and new ideas. It enables and encourages its employees at all levels to learn and share learning. It builds on the capacity of people to acquire and develop knowledge and to add value to existing knowledge. It provides opportunities and incentives for people to learn. It fosters participation and openness.

Achieving this in the Public Service of Canada requires commitment throughout the Public Service. An organization that is committed to and values learning is adept at aligning learning and learning activities with the achievement of its corporate goals and objectives. Learning is integrated into the corporate mission — how goals and objectives are to be reached is directly related to the skills and capabilities of people in the organization and to their learning needs.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

I. Promotes Learning

Consultations across the country produced a consistent message that *there is a pressing need to address governance and leadership issues in the Public Service's human resource functions.* The current human resource governance system, including the governance system for learning is fragmented and uncoordinated. It needs to be clarified and simplified to provide clear direction and accountability.

"THE GOVERNANCE OF LEARNING IN THE PUBLIC SERVICE IS JUST AS FRAGMENTED AND UNCOORDINATED AS THE REMAINDER OF THE HUMAN RESOURCE GOVERNANCE SYSTEM. THERE IS NO CLEAR DIRECTION FOR PUBLIC SERVICE LEARNING NOR INTEGRATION OF SERVICE DELIVERY."

HUMAN RESOURCES COUNCIL

There is a need to bring focus to the government's overall management agenda in order to channel energy, reduce the risk of agenda overload and ensure success. A cohesive learning agenda is also required and it needs to be supported by, and coordinated with, the government's broad management agenda, including initiatives such as Government On-Line, and the Treasury Board Secretariat's Results for Canadians management framework, if it is to guide the Public Service into meeting the challenges of serving in the knowledge age.

I. Promotes Learning

Because a learning organization relies upon the skills of its people, recruitment, retention and learning are inextricably linked. In the knowledge job market, the priority accorded to learning will affect the ability to recruit and retain the talent needed to serve Canada and Canadians. Similarly, the skills sought through recruitment programs must reflect the needs of a learning organization. *Recognition and reward systems should also be aligned to the needs of a learning organization.*

Making learning mission critical is a fundamental step to becoming a learning organization. This means integrating learning in all departmental activities and tying it to business strategies. It requires business plans that focus on people and the pursuit of the mission. It means treating learning as a key, strategic investment in people. It means monitoring the results of such investments in terms of the quality of advice, the quality of service and the management of the Public Service. It forces a re-thinking of corporate goals and objectives vis-à-vis human capacity within the department/agency and requires a plan to address gaps to meet future demands. It requires individual commitment to promote one's own learning and to support the learning needs of others.

I. Promotes Learning

Consultations across the country produced a consistent message that *there is a pressing need to address governance and leadership issues in the Public Service's human resource functions*. The current human resource governance system, including the governance system for learning is fragmented and uncoordinated. It needs to be clarified and simplified to provide clear direction and accountability.

"THE GOVERNANCE OF LEARNING IN THE PUBLIC SERVICE IS JUST AS FRAGMENTED AND UNCOORDINATED AS THE REMAINDER OF THE HUMAN RESOURCE GOVERNANCE SYSTEM. THERE IS NO CLEAR DIRECTION FOR PUBLIC SERVICE LEARNING NOR INTEGRATION OF SERVICE DELIVERY."

HUMAN RESOURCES COUNCIL

There is a need to bring focus to the government's overall management agenda in order to channel energy, reduce the risk of agenda overload and ensure success. A cohesive learning agenda is also required and it needs to be supported by, and coordinated with, the government's broad management agenda, including initiatives such as Government On-Line, and the Treasury Board Secretariat's Results for Canadians management framework, if it is to guide the Public Service into meeting the challenges of serving in the knowledge age.

I. Promotes Learning

Because a learning organization relies upon the skills of its people, recruitment, retention and learning are inextricably linked. In the knowledge job market, the priority accorded to learning will affect the ability to recruit and retain the talent needed to serve Canada and Canadians. Similarly, the skills sought through recruitment programs must reflect the needs of a learning organization. *Recognition and reward systems should also be aligned to the needs of a learning organization.*

> **"IT'S TIME TO ESTABLISH A REWARD SYSTEM FOR GROUPS THAT ARE CREATIVE AND REFLECT THE VALUES OF A LEARNING ORGANIZATION."**
>
> YELLOWKNIFE PARTICIPANT

Making learning mission critical is a fundamental step to becoming a learning organization. This means integrating learning in all departmental activities and tying it to business strategies. It requires business plans that focus on people and the pursuit of the mission. It means treating learning as a key, strategic investment in people. It means monitoring the results of such investments in terms of the quality of advice, the quality of service and the management of the Public Service. It forces a re-thinking of corporate goals and objectives vis-à-vis human capacity within the department/agency and requires a plan to address gaps to meet future demands. It requires individual commitment to promote one's own learning and to support the learning needs of others.

> **"TOP LEADERS HAVE A RESPONSIBILITY TO BE MODEL LEARNERS."**
>
> OTTAWA PARTICIPANT

INITIATIVES

1. Human Resource Governance

Within one year, the human resource governance system in the Public Service, including the governance system for learning, should be clarified and simplified to provide clear policy leadership and direction.

2. Learning as a Management Priority

The government's management agenda requires focus to ensure success. This means setting out clear priorities and developing proper sequencing to avoid overloading the agenda.

To effectively promote learning throughout the Public Service, it must be established as *a corporate priority, not an add-on or an afterthought*, but an integral part of the government's approach to modernizing the Public Service. This means ensuring that learning is a key component of the government's overall management agenda and its human resource priorities. It must involve a commitment to action on the part of all, including deputy ministers and senior managers.

3. A Framework for Learning

The Deputy Minister Committee on Learning and Development should ensure a coordinated, cohesive approach to learning throughout the Public Service of Canada, and should be asked to monitor and evaluate progress on an annual basis. While different departments, agencies and particular groups within departments and agencies will be at different stages of development as learning organizations, the Public Service of Canada needs an overall framework to guide development, to serve as a benchmark or reference

point, while respecting the differences among departments, agencies and regions.

4. Recruitment for a Learning Organization

The Public Service approach to recruitment needs to *focus on the skills* required to serve in the knowledge age, such as creativity, innovation, and the ability to function as part of teams and networks, as well as on the requirements of a particular job.

In order to adapt to an evolving job market, the speed with which recruitment decisions are made will become an increasingly important factor in recruiting the talent needed to serve in a knowledge age.

5. Job Classification in a Learning Organization

To help prepare itself to serve in the knowledge age, the Public Service must be able to attract and retain knowledge workers. The design and operation of the *Universal Classification System should assist in this goal by valuing knowledge, know-how, innovation, creativity and the ability to work in teams and networks*. It should also encourage mobility across the public sector and flexibility to adapt to changing circumstances.

6. Recognition, Rewards and Performance Pay in a Learning Organization

Incentive systems, including performance pay, recognition and reward systems, need to be aligned to *support innovation, team work and the acquisition of knowledge*. The degree to which managers demonstrate leadership in helping their employees meet their learning needs should be recognized and rewarded. Learning should also be a prerequisite for managers themselves, who would be rewarded for the active measures they

take to keep their knowledge up to date, on an annual basis. By taking the time themselves, they would set a powerful example for all Public Service employees.

Performance pay guidelines should recognize *team work* at both the departmental and inter-departmental levels, as well as the *contribution to corporate priorities* through networks.

Recognition and reward systems should also recognize team and community achievements and contributions.

7. Business Plans

To reinforce the importance of investing in people, Treasury Board guidelines for developing business plans and performance management reports should first and foremost focus on mission and people.

Business plans should identify the most critical learning needs of the organization to fulfill its mission and to meet government priorities in light of the skills, knowledge and demographic profiles of the employees of the organization. The business plan should outline strategic investments required to develop the necessary knowledge, knowledge transfer, knowledge infrastructure and human capital. Performance reports should monitor and measure progress.

Provision of such information could help create a *constructive dialogue with Parliamentarians on a department's knowledge gaps* and the options available to remedy the situation. It could also help create a more favourable context to discuss how departments learn from experience and past successes and failures.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

II. Learns from Experience

Learning is about converting knowledge into know-how and value-added. It is rooted in action and it needs to be practiced. This means drawing from the experience of others in order to capture and use existing knowledge, to incorporate best practices and lessons learned. It also means experimenting to explore new avenues and gain new knowledge. In all cases it requires the effective sharing of information and lessons learned.

Learning from experience is a continuous process requiring openness and a desire to learn. We learn from everyone around us — those nearing retirement; people with specialized knowledge or expertise; the young workers who bring a fresh perspective and experience as students or apprentices. Learning from experience also means benchmarking ourselves against the best in the world, searching for best practices of other organizations such as other levels of government, the voluntary sector, or the private sector.

II. Learns from Experience

Learning is about converting knowledge into know-how and value-added. It is rooted in action and it needs to be practiced. This means drawing from the experience of others in order to capture and use existing knowledge, to incorporate best practices and lessons learned. It also means experimenting to explore new avenues and gain new knowledge. In all cases it requires the effective sharing of information and lessons learned.

Learning from experience is a continuous process requiring openness and a desire to learn. We learn from everyone around us — those nearing retirement; people with specialized knowledge or expertise; the young workers who bring a fresh perspective and experience as students or apprentices. Learning from experience also means benchmarking ourselves against the best in the world, searching for best practices of other organizations such as other levels of government, the voluntary sector, or the private sector.

"WE NEED TO LEARN ABOUT THE EXPERIENCES OF OTHERS, GOOD OR BAD, TO DO OUR JOB BETTER."
REGINA PARTICIPANT

The ability to create *new knowledge* is different than capturing existing knowledge. It requires an environment that is open to new ways of doing things.

"THERE CAN BE NO NEW KNOWLEDGE WITHOUT EXPERIMENTATION. THERE CAN BE NO LEARNING WITHOUT CHALLENGING THE STATUS QUO."
CHARLOTTETOWN PARTICIPANT

If the Public Service is expected to bring value-added through knowledge, know-how and innovation, it will need to practice experimentation, which implies risk taking. A culture that encourages innovation is needed and systemic factors that impede experimentation and risk taking need to be addressed. A successful experimentation process requires that the parameters surrounding risk taking are clearly set out and understood; accountability and responsibility structures are clear, and monitoring and evaluation procedures are in place during and after to maximize the chance of success and mitigate the possibility of failure.

"WE'RE SCARED TO TALK ABOUT RISKS, LET ALONE TAKE ANY. WE NEED TO LEARN TO MANAGE RISK, NOT AVOID IT."
MONTREAL PARTICIPANT

Maximizing the benefit of learning from experience requires efficient mechanisms to disseminate lessons learned and knowledge gained. Mechanisms and resources are required to capture best practices as they happen. Systems need to be put in place to *disseminate knowledge across the organization at all levels*. In the same way that the Public Service is working to serve citizens in a seamless way, public servants need seamless access to knowledge and information relevant to their functions. Modern IM/IT infrastructure can play a useful role in sharing knowledge across the Public Service but there is a long way to go — many public servants do not yet have access to computers or to the Internet.

The ability to create *new knowledge* is different than capturing existing knowledge. It requires an environment that is open to new ways of doing things.

"THERE CAN BE NO NEW KNOWLEDGE WITHOUT EXPERIMENTATION. THERE CAN BE NO LEARNING WITHOUT CHALLENGING THE STATUS QUO."
CHARLOTTETOWN PARTICIPANT

If the Public Service is expected to bring value-added through knowledge, know-how and innovation, it will need to practice experimentation, which implies risk taking. A culture that encourages innovation is needed and systemic factors that impede experimentation and risk taking need to be addressed. A successful experimentation process requires that the parameters surrounding risk taking are clearly set out and understood; accountability and responsibility structures are clear, and monitoring and evaluation procedures are in place during and after to maximize the chance of success and mitigate the possibility of failure.

"WE'RE SCARED TO TALK ABOUT RISKS, LET ALONE TAKE ANY. WE NEED TO LEARN TO MANAGE RISK, NOT AVOID IT."
MONTREAL PARTICIPANT

Maximizing the benefit of learning from experience requires efficient mechanisms to disseminate lessons learned and knowledge gained. Mechanisms and resources are required to capture best practices as they happen. Systems need to be put in place to *disseminate knowledge across the organization at all levels*. In the same way that the Public Service is working to serve citizens in a seamless way, public servants need seamless access to knowledge and information relevant to their functions. Modern IM/IT infrastructure can play a useful role in sharing knowledge across the Public Service but there is a long way to go — many public servants do not yet have access to computers or to the Internet.

INITIATIVES

8. Preserving Corporate Memory

A Public Service learning organization must preserve and share existing knowledge and best practices, while at the same time shedding knowledge that is obsolete and no longer of value to the organization.

Many individuals nearing retirement in the Public Service have a wealth of knowledge and experience that they are eager to share. A system of "elders" would allow such individuals, at various levels, to progressively step out of their regular duties and use pre-retirement years to document best practices, preserve corporate memory, transfer knowledge within and outside the department and help prepare those who will take over their responsibilities.

A system of "elders" would aim to retain the services of a limited number of people recognized inside and outside of the organization for their mastery in a field of activity of critical importance to the Public Service. To play their role, they would receive proper training in mentoring and would be used as a corporate resource.

9. Professional Coaching

The use of professional coaches, who assist employees in achieving breakthroughs in performance related to specific, measurable goals, should be used more widely than at present. Strategic use of professional coaches, at various points in an employee's career, can be a powerful learning tool.

10. Expertise Within the System

The need to compile best practices and share knowledge across the organization could be used to provide individuals who have acquired an expertise in an area of strategic importance to the Public Service, at various points in their Public Service careers, with *time out to document their unique knowledge or expertise.* This process should be made as simple as possible, which could mean exploring partnerships with organizations experienced in documenting processes and practices, for example the Institute of Public Administration of Canada (IPAC).

Such information would be used within the department and would also be disseminated more widely throughout the Public Service, through teaching, the use of electronic networks and publications.

In addition, public servants with particular expertise that may be useful in areas beyond their immediate work environment (e.g. interactive or hands-on skills), could be given the opportunity to share their abilities and know-how throughout the Public Service through short-term loans or visits to other departments. Some might even be supported corporately in these efforts and linked together into a network of learning associates for the benefit of the entire Public Service.

Such practices would also create an opportunity for these individuals to reflect, to rebuild energy and to establish some distance from the intense pace of Public Service work.

11. Retired Public Servants' Expertise

When there is a loss of corporate memory within an organization, particularly in a key strategic area, it may be most efficient to seek out certain retired employees with an expertise in that domain in order to recoup that knowledge, rather than re-create it through other means. For example, the Department of Justice currently makes use of the significant expertise of retired lawyers and judges to assist with opinions, internal seminars/courses, and to act as mentors and advisors for new lawyers. The departments of Agriculture and Agri-Food Canada and Natural Resources Canada also rely on retired scientists to continue research and lend their expertise to the organization.

A small group of "Masters" could be established to retain the services of such public servants with exceptional knowledge and experience of critical strategic importance to Canada and to the Public Service, after they have retired.

12. Two-Way Mentoring

Two-way mentoring is a system aimed at meeting the learning needs of seasoned managers and new recruits. It is a voluntary system where seasoned managers would be expected to mentor younger public servants and new recruits in their area of expertise (knowledge of the department, knowledge of government, specific expertise) and the new recruits would mentor the manager in their area of expertise (new academic knowledge, new, fresh ideas, technology).

13. Improved Understanding of Canada, the World and the Public Service

In a public service learning organization, public servants need to keep their knowledge current on their country, the diversity of the Public Service, and global trends. This could be achieved through regional tours, site visits and interacting with others:

- A site visit program, *"Rediscover the Public Service Program"*, could be established based on departmental site visits at the local, regional and national level.

- A *"Discover Canada Program"* could be established to encourage departments to build occasional visits to other parts of the country into the work program of employees.

- A corporate level program could be developed to provide senior professionals and managers with an opportunity to stay on top *of international issues and global trends.*

14. Mobility

Departments and individuals should be encouraged to use mobility programs (e.g movement at level, secondments), exchange programs and international assignments to their fullest to assist employees to gain new experience. *Barriers to using these programs should be identified and resolved.* Incentives could be provided to managers who accept employees for development purposes who do not have all the skills and knowledge needed for a position. Departments with employees on exchanges should ensure that links with the home organization are maintained, e.g. by regular return visits, opportunities to brief colleagues on experiences, insights.

Departments should also explore special assignments built around the concept of *job shadowing* where public servants would have an opportunity to see first hand people working in different capacities including more senior levels.

15. Collective Management of Risk

The ability to create new knowledge requires an environment that is open to new ways of doing things, values experimentation and challenges the status quo. This implies risk-taking.

Risk-taking in the Public Service, where there may be public consequences, must be undertaken in a concerted and considered manner. It is important to keep in mind that not all risks can be forseen. Depending on the nature of the risk, appropriate procedures must be identified to ensure the involvement of senior managers, ministers and even Cabinet, in *a meaningful discussion of the limits to risk and their tolerance for risk-taking*. Proper monitoring and contingency plans should be in place to maximize the chance of success and to mitigate the impact of failure.

16. Training for Innovation and Experimentation

Managers at all levels must be trained in innovation, experimentation and risk management. Joint training of public service managers with elected officials on experimentation and risk-taking in a public sector context could also be considered.

17. Learning Innovation Seed Fund

To encourage innovation and experimentation, a learning innovation seed fund could be established to sponsor the development and piloting of new ideas for service delivery, use of technology, policy development or leadership for those initiatives which have potentially broader application in the Public Service. Projects would be experimental and focussed on knowledge creation, and would have an expectation to both identify lessons learned and to facilitate knowledge transfer.

18. "Learning from Experience" Conference

An annual Public Service-wide conference on learning from experience could be held to recognize innovation and responsible risk-taking, share knowledge, learn from experience and avoid repeating mistakes and failures.

The Head of the Public Service Award or the Prime Minister's Award of Excellence could be used to recognize learning from experimentation and responsible risk-taking. Rewards would recognize successes and failures leading to new knowledge and insights.

19. Platforms for Sharing Ideas/Knowledge

Regular team and community meetings should be conducted to review lessons learned and what could be done differently. In the course of the consultation process, a variety of tools and techniques were proposed to help enrich these discussions. For example, teams could be encouraged to experiment with individual and/or team learning journals, learning circles, brainstorming or "workout" sessions or role play in order to provide opportunities to table, challenge, discuss and receive feedback on ideas.

20. Virtual Networks

An Internet-based virtual network of public servants could be used to pool and share talents and ideas. Discussion forums and other interactive technology could be used to introduce new ideas, share thoughts and comments on ideas and issues under consideration. A strategic alliance among all Public Service websites supporting learning could be established, in effect, creating a consortium of learning information in the Public Service. The Government On-Line initiative could be used to ensure that those who serve have access to the infrastructure they need to connect to each other in the same fashion as they are expected to connect to citizens. *Investing in infrastructure must also include an investment in the skills of people, to ensure they are able to use the technology effectively.*

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

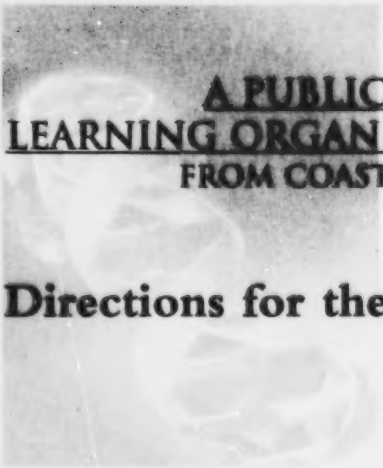
REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca



III. Values People and Diversity

A learning organization is built around people. People innovate and it is through the interaction of people that new ideas and new knowledge emerge and are transformed into value-added. Learning is a lifelong journey built around *knowledge* (acquiring new information and ideas), *know-how* (converting knowledge to value-added) and *self-awareness* (your particular values, talents, characteristics, beliefs, attitudes and behaviours).

The richness of a learning organization comes from its diversity of people and of their ideas and perspectives. In a public service context, it is particularly important to reflect societal diversity — its different cultures, backgrounds and experiences, as it leads to better policy advice and better service to citizens.

"IF WE CREATE A TRUSTING, SUPPORTIVE AND OPEN ENVIRONMENT, IT WILL FOSTER DIVERSE IDEAS AND OPINIONS."

VANCOUVER PARTICIPANT

Directions for the Future

III. Values People and Diversity

A learning organization is built around people. People innovate and it is through the interaction of people that new ideas and new knowledge emerge and are transformed into value-added. Learning is a lifelong journey built around *knowledge* (acquiring new information and ideas), *know-how* (converting knowledge to value-added) and *self-awareness* (your particular values, talents, characteristics, beliefs, attitudes and behaviours).

The richness of a learning organization comes from its diversity of people and of their ideas and perspectives. In a public service context, it is particularly important to reflect societal diversity — its different cultures, backgrounds and experiences, as it leads to better policy advice and better service to citizens.

"IF WE CREATE A TRUSTING, SUPPORTIVE AND OPEN ENVIRONMENT, IT WILL FOSTER DIVERSE IDEAS AND OPINIONS."

VANCOUVER PARTICIPANT

III. Values People and Diversity

To fulfill its mandate, the Public Service must strive to be representative of the diversity of Canadian society. The next five years will provide an exceptional opportunity to change the face of the Public Service. The Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service has provided some useful suggestions. The Task Force on an Inclusive Public Service will provide further guidance.

"KNOWLEDGE, KNOW-HOW, SELF-AWARENESS REPRESENTS A WHOLE - WE NEED TO TALK ABOUT ALL THREE TO ATTAIN OUR OBJECTIVE."

MONTREAL PARTICIPANT

Valuing diversity means societal diversity, as well as the diversity of ideas, perspectives, skills and talents. It starts with respect for the individual and a climate of trust. It requires a culture that favors openness in order to challenge, to debate, to speak one's mind and to push forward new ideas. This has not always been characteristic of the Public Service culture. *Managers bear a special responsibility for creating an environment receptive to debate and differing perspectives.*

"AS A YOUNG PUBLIC SERVANT, I'M HOPEFUL TO BUILD A LONG AND REWARDING CAREER IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE. LEARNING WILL BE ESSENTIAL FOR THIS TO HAPPEN. I ASK FOR YOUR CONTINUED COMMITMENT."

TORONTO PARTICIPANT

III. Values People and Diversity

To fulfill its mandate, the Public Service must strive to be representative of the diversity of Canadian society. The next five years will provide an exceptional opportunity to change the face of the Public Service. The Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service has provided some useful suggestions. The Task Force on an Inclusive Public Service will provide further guidance.

"KNOWLEDGE, KNOW-HOW, SELF-AWARENESS REPRESENTS A WHOLE - WE NEED TO TALK ABOUT ALL THREE TO ATTAIN OUR OBJECTIVE."

MONTREAL PARTICIPANT

Valuing diversity means societal diversity, as well as the diversity of ideas, perspectives, skills and talents. It starts with respect for the individual and a climate of trust. It requires a culture that favors openness in order to challenge, to debate, to speak one's mind and to push forward new ideas. This has not always been characteristic of the Public Service culture. *Managers bear a special responsibility for creating an environment receptive to debate and differing perspectives.*

"AS A YOUNG PUBLIC SERVANT, I'M HOPEFUL TO BUILD A LONG AND REWARDING CAREER IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE. LEARNING WILL BE ESSENTIAL FOR THIS TO HAPPEN. I ASK FOR YOUR CONTINUED COMMITMENT."

TORONTO PARTICIPANT

INITIATIVES

21. Reflecting Societal Diversity

Special efforts will be needed over the next five years to change the face of the Public Service to better reflect the diversity of Canadian society. The Public Service Commission will have a crucial role to play in identifying qualified people and building an *inventory of pre-qualified candidates* to meet departments' needs as they emerge.

22. Training Managers to Work with Diversity

Managers must be trained to work and serve in a cross-cultural environment where diversity (culture, background, age, ideas) is respected and valued. This means learning to identify and set aside one's own biases, to challenge the status quo and to encourage the emergence of new ideas.

23. Staff Training

Departments must ensure that training programs and training tools are available to prepare employees to work and serve in a cross-cultural environment. Orientation for new recruits should pay special attention to the importance of working and serving in diverse environments, as well as to the values and principles of service to the public.

24. Environment that Challenges the Status Quo

Managers bear a special responsibility for creating an environment where debate is encouraged and where individuals develop their capacity to see the other side. The provision of "safe spaces" for discussions, where titles and hierarchies are put aside to encourage equal air time for all, can assist in creating this environment. The establishment of "ground rules" for debate and techniques such as "role playing" may also be helpful.

25. Team and Team Diversity

The best teams are those that bring together the greatest diversity of talent and skills. Managers should be encouraged to develop teams that reflect diverse talents, skills, professions, life experiences. They should resist the tendency to surround themselves with people who share views similar to themselves. Using multi-disciplinary teams and brainstorming with non-experts are additional ways of increasing diversity of ideas and enhancing creativity.

Teams can only be strengthened though frequent team meetings and activities designed to exchange ideas, take stock and develop teambuilding skills.

IV. Integrates Learning Into Management Practices

In a learning organization, the leadership and management styles throughout the organization are key to encouraging learning. Roles and responsibilities should be clear and well understood — at the corporate, departmental, team, community and individual levels — to ensure accountability and avoid overlap and duplication.

Managing in support of learning means that departments have *an explicit policy on lifelong learning as well as a commitment to individual and team learning plans.* Learning plans are being used and developed in many departments and agencies such as Health Canada, Indian and Northern Affairs, Canadian International Development Agency, and are recognized as useful tools in promoting learning. Departmental learning policies are the link between the corporate and departmental priorities and the role of teams and individuals within the organization. Individual learning plans serve as reference points for upgrading and updating employees' skills and knowledge. Team learning plans help develop cohesion and to unleash creativity toward a common goal.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

IV. Integrates Learning Into Management Practices

Managers in a learning organization must also facilitate access to learning for themselves and their staff. There are many different types of learners and learning styles. Classroom training is one avenue for learning — distance learning, self-learning, on-the-job training, scanning for and applying best practices, documenting and sharing experiences and experimentation are other methods of learning. Individual differences are more easily accommodated as the range of learning tools expands. *Everyone has a responsibility to learn and to expand their knowledge.*

"THE PUBLIC SERVICE NEEDS TO NOT ONLY HAVE INDIVIDUAL LEARNING PLANS, BUT AN ANNUAL DEPARTMENTAL LEARNING STRATEGY."

WINNIPEG PARTICIPANT

Learning plans require individual and collective commitment. The individual responsibility should be supported by the collective commitment to support and encourage learning. *Learning plans must be supported by the allocation of resources and time.* Knowing that resources are there and that learning is a legitimate use of time can empower employees. The effectiveness of learning plans must be monitored and evaluated on an ongoing basis.

"THE DESIRE TO BECOME A LEARNING ORGANIZATION NEEDS TO BE REFLECTED IN THE WAY RESOURCES - TIME, MONEY AND FACILITIES - ARE ASSIGNED."

HUMAN RESOURCES COUNCIL

Funding is critical. Just as program integrity is assured through appropriate capital and operational investments, investment in human capital — the knowledge, creativity and know-how of teams and individuals — must keep pace with the demands of the future. Making funds available for investments in public servants is a fundamental step in becoming a learning organization.

IV. Integrates Learning Into Management Practices

Time is often the more challenging constraint. Often, learning opportunities are regarded as a "perk" and are subject to operational requirements. Committing time to learning and sticking to it, even in the face of other pressures is an important feature of managing in a learning organization.

> "WE NEED AN E-GOVERNMENT STRATEGY FOR INTERNAL OPERATION - IT NEEDS TO BE SUPPORTED IN TERMS OF BOTH INFRASTRUCTURE AND TRAINING."
>
> EDMONTON PARTICIPANT

To serve in the knowledge age, the Public Service must be capable of discovery. Managers need to encourage the search for new ideas and the sharing of knowledge and information. They must support efforts to scan for new and useful approaches or processes for fulfilling the mission. Utilizing the power of technology can help put knowledge and information at the fingertips of those who serve. As initiatives such as Government On-Line are developed to ensure that Canadians are well-served by technology, this same philosophy needs to apply "inside" the Public Service as it is applied "outside".

> "CONSIDER USING INNOVATIVE TECHNIQUES LIKE THE INTERNET AND VIDEO-CONFERENCING TO MAKE LEARNING ACCESSIBLE IN REMOTE AREAS."
>
> WHITEHORSE PARTICIPANT

IV. Integrates Learning Into Management Practices

Managers in a learning organization must also facilitate access to learning for themselves and their staff. There are many different types of learners and learning styles. Classroom training is one avenue for learning — distance learning, self-learning, on-the-job training, scanning for and applying best practices, documenting and sharing experiences and experimentation are other methods of learning. Individual differences are more easily accommodated as the range of learning tools expands. *Everyone has a responsibility to learn and to expand their knowledge.*

"THE PUBLIC SERVICE NEEDS TO NOT ONLY HAVE INDIVIDUAL LEARNING PLANS, BUT AN ANNUAL DEPARTMENTAL LEARNING STRATEGY."

WINNIPEG PARTICIPANT

Learning plans require individual and collective commitment. The individual responsibility should be supported by the collective commitment to support and encourage learning. *Learning plans must be supported by the allocation of resources and time.* Knowing that resources are there and that learning is a legitimate use of time can empower employees. The effectiveness of learning plans must be monitored and evaluated on an ongoing basis.

"THE DESIRE TO BECOME A LEARNING ORGANIZATION NEEDS TO BE REFLECTED IN THE WAY RESOURCES - TIME, MONEY AND FACILITIES - ARE ASSIGNED."

HUMAN RESOURCES COUNCIL

Funding is critical. Just as program integrity is assured through appropriate capital and operational investments, investment in human capital — the knowledge, creativity and know-how of teams and individuals — must keep pace with the demands of the future. Making funds available for investments in public servants is a fundamental step in becoming a learning organization.

IV. Integrates Learning Into Management Practices

Time is often the more challenging constraint. Often, learning opportunities are regarded as a "perk" and are subject to operational requirements. Committing time to learning and sticking to it, even in the face of other pressures is an important feature of managing in a learning organization.

> "WE NEED AN E-GOVERNMENT STRATEGY FOR INTERNAL OPERATION - IT NEEDS TO BE SUPPORTED IN TERMS OF BOTH INFRASTRUCTURE AND TRAINING."
>
> EDMONTON PARTICIPANT

To serve in the knowledge age, the Public Service must be capable of discovery. Managers need to encourage the search for new ideas and the sharing of knowledge and information. They must support efforts to scan for new and useful approaches or processes for fulfilling the mission. Utilizing the power of technology can help put knowledge and information at the fingertips of those who serve. As initiatives such as Government On-Line are developed to ensure that Canadians are well-served by technology, this same philosophy needs to apply "inside" the Public Service as it is applied "outside".

> "CONSIDER USING INNOVATIVE TECHNIQUES LIKE THE INTERNET AND VIDEO-CONFERENCING TO MAKE LEARNING ACCESSIBLE IN REMOTE AREAS."
>
> WHITEHORSE PARTICIPANT

IV. Integrates Learning Into Management Practices

INITIATIVES

26. Roles and Responsibilities for Training and Development

The roles and responsibilities for training and development within departments/agencies and corporate entities such as Training and Development Canada, The Leadership Network and the Canadian Centre for Management Development, should be clarified to ensure that the corporate obligation and commitment are well understood, and that there is clear accountability for results.

27. Horizontal Linkages

A voluntary alliance of learning institutes and teams across the Public Service could be established to share learning expertise, training tools and instruments and ensure mutual assistance and avoid duplication of effort. Learning specialists need to strenghten their community in order to become key learning advisors to managers. Much could be done through virtual networks.

28. Departmental Learning Policy

Many departments and agencies, such as Public Works and Government Services Canada and Indian and Northern Affairs have an explicit learning policy committed to lifelong learning at all levels. This approach should be encouraged in every department and agency. To achieve the desired results, *learning policies must be supported by an explicit commitment of time and resources* — a commitment which should be reflected in the organization of work and the work schedules of all employees. Accountability for implementation of learning plans and results must also be established within a policy statement.

IV. Integrates Learning Into Management Practices

29. Individual Learning Plans

Individual learning plans are the key instrument to ensure that the organization does not live off the existing human capital of its people. *Learning is a shared responsibility between managers and their employees.* Learning plans are built on the commitment of employees to learn and reflect the collective undertaking to support their learning needs by investing corporate resources to ensure that their knowledge remains at the leading edge in their area of expertise and that they are able to reach their full potential. Investing in individual learning is the key to providing people with a sense of security and to encouraging mobility inside and outside the Public Service.

Learning plans must include formal training, opportunities to learn through experience and to share knowledge with others. They should exist at all levels — in particular, senior managers, including *Deputy Ministers, need to serve as an example to others* if the importance of learning is to permeate the organization.

30. Learning Accounts

There could be some experimentation with the concept of Portable Learning Accounts where learning resources are associated with a person, rather than a unit or departmental budget, so that they move around with the person. This concept could be pilot tested with a small community.

Similarily, portability of learning could be recognized using the concept of a *"learning passport"* through which individual achievements would be recognized across the Public Service.

IV. Integrates Learning Into Management Practices

31. Team Learning Plans

Team learning plans build on the individual commitment to learn while supporting a team effort to look at new ways to fulfill its mission within the context of the departmental mandate. They require a commitment of time and resources as well as an assessment of competencies, know-how/expertise, complementary abilities and, where the team may be lacking. *Team plans could also include benchmarking, experimenting, site visits, networking, and participation in communities of practice*. The existence of team learning plans reaffirms that learning is central to the mission.

32. Time and Resources for Formal Training

Formal classroom training provides an occasion to take time out to think, learn and interact with others. A learning organization needs an ongoing commitment to professional training and development. To make learning a reality, you need to create a guilt-free environment for learning. It must also recognize the importance of other learning activities, such as learning on the job, undertaking experimentation, coaching others, which are more difficult to measure.

Consideration should be given to *refunding departmental expenditures on formal corporate training from annual lapsing funds as an incentive to encourage timeout for learning outside the home department.*

33. Self-Learning and Computer-Assisted Learning

Self-learning is about taking responsibility on your own to deepen your knowledge. Computer-assisted learning is about bringing learning to your work station.

Tools and support for self-assessment, self-learning and distance learning are available and should be made

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

available across the Public Service. Virtual tools, such as The Learning Coach, currently under development at Canadian Centre for Management Development, should provide managers with the tools needed to encourage self-assessment and self-learning.

34. Career Development

Career development is about taking a long-term view. It should be an investment in the individual for the overall career journey, not just for the current job.

35. Networks

A key to facilitating access to new knowledge is the ability to multiply the channels that are available to interact and network. The development and use of networks at all levels (e.g., regional, interdepartmental, middle managers, functional communities) should be encouraged to develop communities of practice, with the explicit objective of fostering learning both within and across fields.

A network of "Public Service correspondents" could be designated on a rotational basis to communicate and disseminate corporate initiatives within departments and in the regions and to better inform central agencies on emerging regional and departmental issues or of the need to adjust corporate initiatives.

"WE NEED TO TAKE THE LONG-TERM VIEW OF THE NEW EMPLOYEE — INVEST IN THEM FOR THEIR CAREER, NOT JUST ONE JOB."

YOUTH EVENT PARTICIPANT

available across the Public Service. Virtual tools, such as The Learning Coach, currently under development at Canadian Centre for Management Development, should provide managers with the tools needed to encourage self-assessment and self-learning.

34. Career Development

Career development is about taking a long-term view. It should be an investment in the individual for the overall career journey, not just for the current job.

35. Networks

A key to facilitating access to new knowledge is the ability to multiply the channels that are available to interact and network. The development and use of networks at all levels (e.g., regional, interdepartmental, middle managers, functional communities) should be encouraged to develop communities of practice, with the explicit objective of fostering learning both within and across fields.

A network of "Public Service correspondents" could be designated on a rotational basis to communicate and disseminate corporate initiatives within departments and in the regions and to better inform central agencies on emerging regional and departmental issues or of the need to adjust corporate initiatives.

"WE NEED TO TAKE THE LONG-TERM VIEW OF THE NEW EMPLOYEE — INVEST IN THEM FOR THEIR CAREER, NOT JUST ONE JOB."

YOUTH EVENT PARTICIPANT

Directions for the Future

V. Learns For Serving

Managing in a manner that is supportive of serving in the knowledge age will be key to translating the principles of a learning organization into practice and to ensuring that the Public Service remains relevant in meeting citizens' needs in the future. It is essential to the quality of service the Public Service provides and the advice it gives. It is essential to ensuring wellness and balance in the workplace, which in turn has an impact on how well the Public Service is able to serve.

"WELLNESS AND BALANCE IN THE WORKPLACE CONTRIBUTE TO EXCELLENCE IN SERVICE DELIVERY."
EDMONTON PARTICIPANT

An organization that focusses on serving must clearly be able to understand and respond to the needs of citizens and those they elect. Responsiveness requires incorporating input from a variety of sources, internal and external. Much of the knowledge resides with people who are served by the organization and means must be found to ensure that this knowledge is best put to use in serving the public interest. Departments must be prepared to search out best practices and benchmark against the best. *They must systematically seek feedback from clients, elected officials and employees.*

Directions for the Future

V. Learns For Serving

Managing in a manner that is supportive of serving in the knowledge age will be key to translating the principles of a learning organization into practice and to ensuring that the Public Service remains relevant in meeting citizens' needs in the future. It is essential to the quality of service the Public Service provides and the advice it gives. It is essential to ensuring wellness and balance in the workplace, which in turn has an impact on how well the Public Service is able to serve.

> "WELLNESS AND BALANCE IN THE WORKPLACE CONTRIBUTE TO EXCELLENCE IN SERVICE DELIVERY."
> EDMONTON PARTICIPANT

An organization that focusses on serving must clearly be able to understand and respond to the needs of citizens and those they elect. Responsiveness requires incorporating input from a variety of sources, internal and external. Much of the knowledge resides with people who are served by the organization and means must be found to ensure that this knowledge is best put to use in serving the public interest. Departments must be prepared to search out best practices and benchmark against the best. *They must systematically seek feedback from clients, elected officials and employees.*

INITIATIVES

36. Scanning for Best Practices

Departments should be capable and adept at scanning for best practices linked to the mission, inside and outside of government. This may include the development and use of "knowledge prospectors", people expected to search beyond the organization for new knowledge pertinent to the organization and the delivery of its mission.

37. Benchmarking

Services provided should be benchmarked against the best in Canada and in the world.

38. Feedback from Citizens

Systematic feedback should be sought about the services provided, from citizens, clients and elected representatives. Mechanisms must also be in place to respond to concerns, issues raised.

39. Feedback from Supervisors, Peers and Employees

Feedback is not one dimensional. It is important to give feedback to and receive feedback from superiors, peers and employees.

Managers have a special responsibility. Since the wellness of employees has a direct impact on the quality of service an organization provides. Performance measurement results and related information should be utilized as feedback from public servants, and must be accompanied by means of addressing issues of concern in the workplace.

The national employee survey should be repeated every two years and input on specific issues or areas of concern should be addressed through more targeted surveys in departments and agencies.

VI. Evaluates Processes and Outcomes

A learning organization evaluates on an on-going basis the process and results of its strategic investments in learning. Evaluating learning requires a careful examination of the tools, mechanisms and processes through which organizational learning is fostered throughout the organization. It means examining the extent to which all existing management processes (human resources, financial, technology, citizen engagement, stakeholder relations, etc.) contribute to organizational learning.

> "I WOULD LIKE THE OPPORTUNITY TO COMPLETE AN EVALUATION EVERY YEAR TO SEE WHAT I HAVE LEARNED AND WHAT I AM MISSING."
>
> WINNIPEG PARTICIPANT

Evaluating the success of learning should examine both the process and the outcomes. This can take many forms, from periodic reviews to on-going monitoring. The focus should not only be retrospective but also prospective (anticipating learning needs and requirements). Applying a relevance test, such as how the people served will benefit from the proposed learning, is crucially important.

Directions for the Future

VI. Evaluates Processes and Outcomes

A learning organization evaluates on an on-going basis the process and results of its strategic investments in learning. Evaluating learning requires a careful examination of the tools, mechanisms and processes through which organizational learning is fostered throughout the organization. It means examining the extent to which all existing management processes (human resources, financial, technology, citizen engagement, stakeholder relations, etc.) contribute to organizational learning.

> "I WOULD LIKE THE OPPORTUNITY TO COMPLETE AN EVALUATION EVERY YEAR TO SEE WHAT I HAVE LEARNED AND WHAT I AM MISSING."
>
> WINNIPEG PARTICIPANT

Evaluating the success of learning should examine both the process and the outcomes. This can take many forms, from periodic reviews to on-going monitoring. The focus should not only be retrospective but also prospective (anticipating learning needs and requirements). Applying a relevance test, such as how the people served will benefit from the proposed learning, is crucially important.

VI. Evaluates Processes and Outcomes

INITIATIVES

40. Evaluating Overall Learning Processes and Outcomes

Based on departmental business plans and performance reporting documents, *the Learning and Development Committee could be asked to monitor, evaluate and report annually on departmental performance on learning.* The Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada could be used to report overall progress on both process and outcomes.

41. Evaluating Individual Learning Processes and Outcomes

Managers, in partnership with their employees, should also be accountable for their effectiveness in identifying and addressing learning needs for employees and the organization. The results of learning initiatives should be monitored and evaluated in terms of tangible indicators (e.g., productivity), as well as less measurable indicators (e.g., quality of advice and service provided).

42. Research

The Canadian Centre for Management Development could, in collaboration with the Auditor General, undertake *research into how to evaluate learning*, drawing on best practices from the public and private sectors.

43. Learning Organization Index

Building on the analysis undertaken on the Public Service Employee Survey, Statistics Canada could establish, over time, *a baseline and index for measuring progress on building a public service learning organization.*

Conclusion — Creating a Learning Charter

The proposals presented in this document would go a long way to transforming the Public Service of Canada into a model learning organization. It will take time to implement all of the ideas and suggestions presented. But that should not prevent anyone from beginning now to do what can be done today. If there is a commitment to action significant progress can be made. A *"Learning Charter"* could be a useful vehicle around which to garner commitment at all levels.

INITIATIVE

44. A Learning Charter

A "Learning Charter" should be developed for the Public Service of Canada. It would provide the statement of intent on behalf of the Government of Canada and outline the broad objectives and results expected. It could also include a commitment to action at the corporate and individual levels. The following pages provide wording for a possible Public Service "Learning Charter".

A PROPOSED LEARNING CHARTER FOR THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

A STATEMENT OF INTENT

"The Government of Canada embraces the concept of a Public Service Learning Organization to meet the needs of Canada and Canadians in the knowledge age and to support lifelong learning as a defining characteristic of a professional and non-partisan public service."

OBJECTIVES AND RESULTS

The two broad objectives the Public Service of Canada would pursue to support this commitment are:

1. To take concrete measures and actions to transform the Public Service of Canada into a model Public Service learning organization in all its activities of policy formulation, program implementation, service delivery and internal services to meet the challenges of its time.

2. To support lifelong learning at all levels to ensure the Public Service of Canada is able to attract, retain and develop the talent it needs in support of its mission.

THE COMMITMENT TO CORPORATE/COLLECTIVE ACTION

Deputy Ministers, as a community, are committed within one year to:

- Clarify and simplify the federal governance system for human resource management, including learning.
- Clarify the roles and responsibilities for training and development so that there is clear accountability for results.
- Develop learning policies in every department and agency and establish a central process for monitoring and reviewing results on an annual basis.
- Establish a minimum annual commitment of funds or time for learning for employees.
- Hold the first annual "Learning from Experience" Conference.

As learning is a shared responsibility, deputy ministers call on managers and employees at all levels to commit to take those actions that are within their power.

THE COMMITMENT TO INDIVIDUAL ACTION
WHAT CAN I DO TODAY?

- Prepare an individual learning plan for myself that incorporates my learning needs and what I will do to support the learning of others.
- Work with my staff to develop individual learning plans for all employees that reflect a balance of organizational and personal development needs.
- Work with my team to develop a team learning plan.
- Provide the necessary time and resources to live up to the learning needs identified and agreed upon.
- Resist the temptation to divert learning funds to other uses or to use operational requirements as an excuse to delay learning.
- Volunteer to mentor a young public servant or new recruit.
- Be on the lookout for best practices.
- Hold regular team meetings to review lessons learned and what could be done differently and share learnings with others.
- Work toward a work environment where discussion, debate and questioning the status quo are encouraged.
- Find out more about tools and techniques that might enrich team discussions.
- Ensure that I have a diversity of talents, skills and perspectives represented on project teams.
- Be open to different ideas and ways of doing things.
- Participate in networks and communities of practice and encourage staff to do the same.
- Ensure that those who have had training or learning experiences have the opportunity to share it with others.
- Seek regular input from clients and employees and benchmark services provided against the best in Canada and the world.
- Monitor and evaluate the learning activities of employees.

ENDNOTES

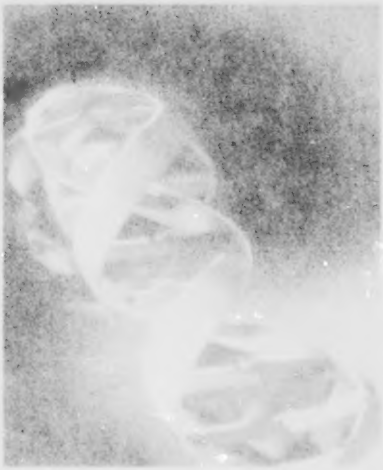
Speech from the Throne, Building a Higher Quality of Life for All Canadians, October 12, 1999

Mel Cappe, Clerk of the Privy Council, *Seventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, March 31, 2000

Budget 2000, Budget Speech, February 28, 2000

Peter Aucoin, *The Public Sector as a Learning Organization: Maintaining the Momentum in Public Sector Reform*, A paper prepared for Governance Research Project, CCMD, April 15, 2000

Gouvernement du Canada | Government of Canada



LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE

D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Sur la voie de l'avenir

Juin 2000

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2000)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire de
document doit être adressée au
Centre canadien de gestion

Disponible auprès du:

Centre canadien de gestion
Politiques, stratégie et Communications
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) Canada
K1N 8V4
Téléphone : (613)995-6007
Télécopieur : (613)947-3706
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

N° de cat. : SC94-74/2000-1
ISBN 0-662-65065-4

LA **DOUBLE HÉLICE** EST UN ARRANGEMENT EN SPIRALE DE DEUX CHAÎNES D'A.D.N. COMPLÉMENTAIRES QUI PORTENT EN ELLES LES COMPOSANTES FONDAMENTALES DE LA VIE.

L'ENTRELACEMENT DES DEUX CHAÎNES SYMBOLISE LA RELATION ENTRE L'APPRENTISSAGE PERSONNEL ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.

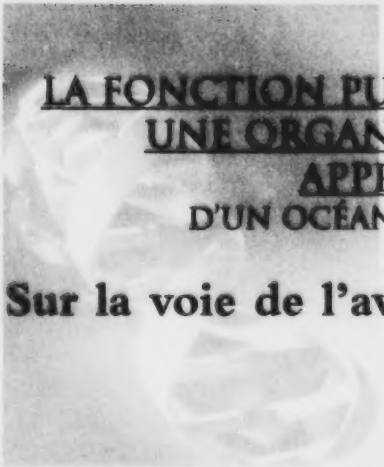
Comité sur l'apprentissage et le développement

Membres :

Jocelyne Bourgon (présidente)
Verna Bruce
Frank Claydon
Marc Denis Everell
Maryantonett Flumian
Sid Gershberg
André Gladu
Mary Gusella
Alain Jolicœur
Marc Lafrenière
Jim Lahey
Oryssia Lennie
Linda Lizotte-MacPherson
Ranald Quail
Morris Rosenberg
Scott Serson
Robert G. Wright

Le Comité sur l'apprentissage et le développement désire remercier de leur contribution :

Lisa Allaire
Bob Chartier
Cathy Downes
Raymond D'Aoust
Brian Johnson
James Kendrick
Marie J. Leblanc
Frédérique Lester
Caroline McKeough
Richard Rochefort
Janine Sherman



LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE

D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Sur la voie de l'avenir

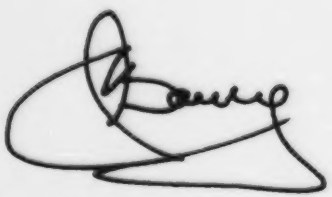
Message de la présidente du Comité sur l'apprentissage et le développement

Dans son discours du Trône d'octobre 1999, le gouvernement a reconnu que la fonction publique avait un rôle essentiel à jouer pour que le Canada reste aux avant-postes de la révolution du savoir. Dans son Septième Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a souligné que l'apprentissage devait occuper une place dominante dans les efforts de la fonction publique pour se préparer à mieux servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. Le Comité sur l'apprentissage et le développement a donc été créé pour élaborer une stratégie d'apprentissage à l'intention de la fonction publique.

Au printemps 2000, le Comité a amorcé de vastes consultations avec des centaines de fonctionnaires du Canada tout entier pour obtenir leurs avis sur le programme d'apprentissage envisagé. Partis de Charlottetown le 15 mars 2000, notre voyage nous à mené d'un bout à l'autre du pays. En trois mois, nous nous sommes arrêtés dans onze endroits, où nous avons pu rencontrer au-delà de 1 000 employés de la fonction publique. Chaque événement était unique, bâtissant sur les assises des rencontres précédentes. Nos consultations se sont achevées par des événements pour les jeunes le 16 juin, donnant ainsi le dernier mot à ceux qui seront appelés à servir dans les années à venir.

Notre but, en entreprenant ce voyage, était de trouver des réponses à deux questions fondamentales : Quelle est pour nous la meilleure façon de préparer la fonction publique à servir les Canadiens à l'ère du savoir? Comment pouvons-nous faire de la fonction publique un modèle d'organisation apprenante? Le présent document est une synthèse des idées et suggestions généreusement avancées par ces fonctionnaires. Au nom du Comité, je tiens à remercier tous ceux qui ont pris le temps de participer et de nous transmettre leurs idées et leurs suggestions.

Ce document et le document de travail sur les orientations qui l'accompagne ont tous deux l'apprentissage pour sujet. Ils sont le fruit d'un engagement collectif des dirigeants et gestionnaires de tous les niveaux pour faire de la fonction publique du Canada une *organisation apprenante modèle, axée sur l'apprentissage continu.* Ce sont des appels à l'action et nous encourageons vivement tous les fonctionnaires à les lire et à donner suite à leurs recommandations. Nous serons aussi heureux de connaître vos commentaires et suggestions. Ensemble, nous ferons la différence.



Jocelyne Bourgon

LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE
D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Sur la voie de l'avenir

Table des matières

INTRODUCTION 1

LA NATURE CHANGEANTE DE LA FONCTION PUBLIQUE 5

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION APPRENANTE ET POURQUOI EST-ELLE SI IMPORTANTE 7

PLAN D'ACTION 13

SIX ATTRIBUTS D'UNE FONCTION PUBLIQUE APPRENANTE 14

I ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE 15

II TIRE DES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE 23

III VALORISE LES GENS ET LA DIVERSITÉ 33

IV TRADUIT L'APPRENTISSAGE EN PRATIQUES DE GESTION 37

V APPREND POUR MIEUX SERVIR 47

VI ÉVALUE LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET LEURS RÉSULTATS 49

CONCLUSION - ÉLABORATION D'UNE CHARTE DE L'APPRENTISSAGE 53

LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE

D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Sur la voie de l'avenir

Introduction

Le 12 octobre 1999, dans le discours du Trône, le gouvernement canadien a exposé ses priorités pour la préparation du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir. Il a annoncé que, d'ici à 2004, les Canadiens auraient accès en direct à l'ensemble des informations et des services du gouvernement, au moment et à l'endroit de leur choix. Il a fait remarquer qu'à l'ère du savoir, les pays qui ont l'avantage sont les pays innovateurs, capables de s'adapter aux toutes dernières innovations technologiques et disposés à investir dans les besoins d'apprentissage et de perfectionnement de leurs citoyens. Il nous a rappelé que les investissements les plus importants qu'un pays puisse faire sont dans sa population — dans son éducation, sa formation et son apprentissage continu.

En février 2000, ces thèmes ont été repris dans le budget fédéral, où il était dit, en substance que « ... les pays prospères seront ceux qui auront su se doter d'une culture de l'innovation. Ce seront ceux qui apporteront non seulernent de nouvelles connaissances, mais les produits de ces connaissances, rapidement, aux marchés » et que « ... les compétences et le savoir permettent aux aspirations individuelles et à notre potentiel collectif de ne faire plus qu'un ». Le budget a prévu des fonds pour

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

financer le Gouvernement en direct, et des travaux sont en cours pour la mise au point d'une voie de communication sécuritaire entre le gouvernement et les citoyens.

Le discours du Trône et le budget ont exposé une stratégie visant à offrir aux Canadiens une meilleure qualité de vie à l'ère du savoir et à faire en sorte que le Canada reste à la fine pointe de la révolution du savoir. Le gouvernement reconnaît que la fonction publique du Canada aura un rôle clé à jouer. Il s'est engagé à se focaliser sur « le recrutement, le maintien à l'emploi et l'apprentissage continu » d'une main-d'œuvre fédérale compétente.

« LES COMPÉTENCES ET LE SAVOIR PERMETTENT AUX ASPIRATIONS INDIVIDUELLES ET À NOTRE POTENTIEL COLLECTIF DE NE FAIRE PLUS QU'UN. »
DISCOURS DU BUDGET, BUDGET 2000

Le 31 mars, dans son Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique, le greffier du Conseil privé a parlé des priorités relatives à la fonction publique. En ce qui concerne les prestations de services, il a insisté sur le soutien que recevra l'initiative du Gouvernement en direct et le cybergouvernement. Pour ce qui est de la gestion, il a élaboré sur les priorités du recrutement, du maintien à l'emploi et de l'apprentissage. Il a déclaré que l'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien à l'emploi de l'effectif.

« LE GOUVERNEMENT METTRA AUSSI L'ACCENT SUR LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE ET L'APPRENTISSAGE CONTINU À LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, AFIN QU'ELLE DEMEURE FORTE, REPRÉSENTATIVE, PROFESSIONNELLE, NON PARTISANE ET CAPABLE DE FOURNIR AUX CANADIENS ET AUX CANADIENNES LES SERVICES DE LA PLUS HAUTE QUALITÉ À L'ORÉE DU XXIe SIÈCLE. »
DISCOURS DU TRÔNE, BÂTIR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE POUR L'ENSEMBLE DES CANADIENS

Il a invité la fonction publique du Canada à élaborer une stratégie d'apprentissage ambitieuse pour se transformer en une organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu.

L'objet de ce document est de cerner les mesures qui permettront de faire progresser de manière cohérente et réelle le programme d'apprentissage de la fonction publique du Canada. Les initiatives qu'on y propose découlent des consultations tenues dans dix villes canadiennes au printemps 2000, auxquelles plus de mille fonctionnaires ont participé. Ces consultations ont été organisées par le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement, en partenariat avec le Conseil canadien de gestion, le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les conseils fédéraux régionaux de chaque province et les comités interministériels du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest. De nombreux autres ministères, organismes et groupes dont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest, Anciens Combattants Canada, Ressources naturelles Canada et le Conseil des ressources humaines ont aussi contribué temps, énergie et ressources au projet.

MEL CAPPE, GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ, A INVITÉ LE COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE ET LE DÉVELOPPEMENT À

« ... [METTRE] AU POINT [...] UN AMBITIEUX PROGRAMME D'APPRENTISSAGE POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA [EN CHERCHANT] À OBTENIR LA CONTRIBUTION D'UN IMPORTANT GROUPE REPRÉSENTATIF DE GESTIONNAIRES QUI PROVIENNENT DE TOUS LES NIVEAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE TOUS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES, DE TOUTES LES COLLECTIVITÉS FONCTIONNELLES ET DE TOUTES LES RÉGIONS. »

SEPTIÈME RAPPORT ANNUEL AU PREMIER MINISTRE

financer le Gouvernement en direct, et des travaux sont en cours pour la mise au point d'une voie de communication sécuritaire entre le gouvernement et les citoyens.

Le discours du Trône et le budget ont exposé une stratégie visant à offrir aux Canadiens une meilleure qualité de vie à l'ère du savoir et à faire en sorte que le Canada reste à la fine pointe de la révolution du savoir. Le gouvernement reconnaît que la fonction publique du Canada aura un rôle clé à jouer. Il s'est engagé à se focaliser sur « le recrutement, le maintien à l'emploi et l'apprentissage continu » d'une main-d'œuvre fédérale compétente.

« LES COMPÉTENCES ET LE SAVOIR PERMETTENT AUX ASPIRATIONS INDIVIDUELLES ET À NOTRE POTENTIEL COLLECTIF DE NE FAIRE PLUS QU'UN. »
DISCOURS DU BUDGET, BUDGET 2000

Le 31 mars, dans son Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique, le greffier du Conseil privé a parlé des priorités relatives à la fonction publique. En ce qui concerne les prestations de services, il a insisté sur le soutien que recevra l'initiative du Gouvernement en direct et le cybergouvernement. Pour ce qui est de la gestion, il a élaboré sur les priorités du recrutement, du maintien à l'emploi et de l'apprentissage. Il a déclaré que l'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien à l'emploi de l'effectif.

« LE GOUVERNEMENT METTRA AUSSI L'ACCENT SUR LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE ET L'APPRENTISSAGE CONTINU À LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, AFIN QU'ELLE DEMEURE FORTE, REPRÉSENTATIVE, PROFESSIONNELLE, NON PARTISANE ET CAPABLE DE FOURNIR AUX CANADIENS ET AUX CANADIENNES LES SERVICES DE LA PLUS HAUTE QUALITÉ À L'ORÉE DU XXIE SIÈCLE. »
DISCOURS DU TRÔNE, BÂTIR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE POUR L'ENSEMBLE DES CANADIENS

Il a invité la fonction publique du Canada à élaborer une stratégie d'apprentissage ambitieuse pour se transformer en une organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu.

L'objet de ce document est de cerner les mesures qui permettront de faire progresser de manière cohérente et réelle le programme d'apprentissage de la fonction publique du Canada. Les initiatives qu'on y propose découlent des consultations tenues dans dix villes canadiennes au printemps 2000, auxquelles plus de mille fonctionnaires ont participé. Ces consultations ont été organisées par le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement, en partenariat avec le Conseil canadien de gestion, le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les conseils fédéraux régionaux de chaque province et les comités interministériels du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest. De nombreux autres ministères, organismes et groupes dont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest, Anciens Combattants Canada, Ressources naturelles Canada et le Conseil des ressources humaines ont aussi contribué temps, énergie et ressources au projet.

MEL CAPPE, GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ, A INVITÉ LE COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE ET LE DÉVELOPPEMENT À

« ... [METTRE] AU POINT [...] UN AMBITIEUX PROGRAMME D'APPRENTISSAGE POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA [EN CHERCHANT] À OBTENIR LA CONTRIBUTION D'UN IMPORTANT GROUPE REPRÉSENTATIF DE GESTIONNAIRES QUI PROVIENNENT DE TOUS LES NIVEAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE TOUS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES, DE TOUTES LES COLLECTIVITÉS FONCTIONNELLES ET DE TOUTES LES RÉGIONS. »

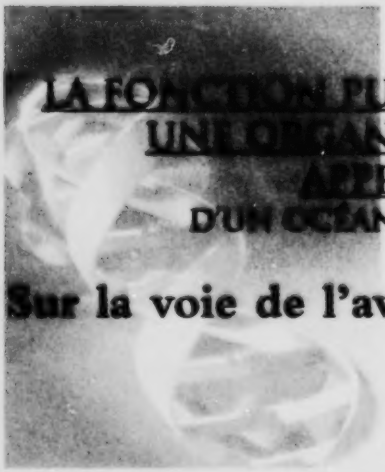
SEPTIÈME RAPPORT ANNUEL AU PREMIER MINISTRE

LA FONCTION PUBLIQUE :
UNE ORGANISATION
APPRENANTE
D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Sur la voie de l'avenir

Consultations 2000

Charlottetown	15 mars
Ottawa	22 mars
Winnipeg	26 avril
Edmonton	27 avril
Yellowknife	28 avril
Montréal	9 mai
Toronto	25 mai
Vancouver	30 mai
Regina	30 mai
Whitehorse	1er juin
Ottawa	7 juin
Ottawa	16 juin
Edmonton	16 juin



LA FONCTION PUBLIQUE :
UNE ORGANISATION
APPRENANTE
D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Sur la voie de l'avenir

La nature changeante de la fonction publique

La redéfinition du rôle du gouvernement et la modernisation des institutions et des fonctions du secteur public ont entraîné, ces dernières années, une transformation complète de celui-ci :

- De bien des façons, la fonction publique a toujours été une organisation axée sur le savoir. C'est une organisation de service dont la plupart des employés recueillent de l'information, l'analysent et la résument. Ces dernières années, *le travail de la fonction publique est devenu nettement plus axé sur la connaissance* et, au fur et à mesure qu'on a éliminé, transféré ou confié à l'extérieur les tâches plus faciles ou plus routinières, il est passé à des échelons supérieurs de l'échelle de la valeur ajoutée.

- La nature du travail dans la fonction publique a aussi évolué graduellement. Les tâches clairement définies, prévisibles et fortement répétitives ont cédé la place à des tâches associées à des objectifs généraux, le souci d'efficacité à celui d'innovation, les structures et les voies de communication verticales à des structures horizontales, faites d'équipes et de réseaux.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- Sur le plan de l'organisation du travail, les responsabilités sont maintenant assumées par des équipes plutôt que par des personnes. Les centres de pouvoir uniques font place aux centres de pouvoir multiples, on a remplacé le commandement et le contrôle par le leadership, et on a diminué les mécanismes de contrôle centraux au profit d'une plus grande responsabilité, créativité, innovation et souplesse à l'échelon local.

- Les fonctions associées à l'élaboration des politiques et à la prestation des services convergent. Les services fournis par le secteur public sont devenus plus intangibles et davantage axés sur la connaissance, de sorte qu'ils exigent des aptitudes poussées dans les domaines du conseil stratégique, de l'analyse et de la consultation, autrefois exigées uniquement des responsables des politiques.

Progressivement, nous passons du modèle de gestion surtout bureaucratique d'autrefois à un modèle de gestion pour une organisation apprenante. Tous les ministères et organismes de la fonction publique en sont à une étape ou une autre de ce processus de changement. Il faut dire que tous les services et toutes les activités ne se prêtent pas au même modèle de gestion et que, par conséquent, tous les ministères et organismes ne partent pas du même point, mais tous assistent à une redéfinition de leurs tâches inspirée du modèle de gestion axé sur la connaissance.

PROGRESSIVEMENT, NOUS PASSONS DU MODÈLE DE GESTION SURTOUT BUREAUCRATIQUE D'AUTREFOIS À UN MODÈLE DE GESTION POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE.

Pour la fonction publique du Canada, la difficulté est de déterminer comment guider cette transformation sans compromettre nos valeurs centrales (nos valeurs démocratiques fondées sur le respect des règles de droit et le soutien au gouvernement, et nos valeurs professionnelles reposant sur l'intégrité, la compétence, la neutralité politique et l'impartialité).

- Sur le plan de l'organisation du travail, les responsabilités sont maintenant assumées par des équipes plutôt que par des personnes. Les centres de pouvoir uniques font place aux centres de pouvoir multiples, on a remplacé le commandement et le contrôle par le leadership, et on a diminué les mécanismes de contrôle centraux au profit d'une plus grande responsabilité, créativité, innovation et souplesse à l'échelon local.

- Les fonctions associées à l'élaboration des politiques et à la prestation des services convergent. Les services fournis par le secteur public sont devenus plus intangibles et davantage axés sur la connaissance, de sorte qu'ils exigent des aptitudes poussées dans les domaines du conseil stratégique, de l'analyse et de la consultation, autrefois exigées uniquement des responsables des politiques.

Progressivement, nous passons du modèle de gestion surtout bureaucratique d'autrefois à un modèle de gestion pour une organisation apprenante. Tous les ministères et organismes de la fonction publique en sont à une étape ou une autre de ce processus de changement. Il faut dire que tous les services et toutes les activités ne se prêtent pas au même modèle de gestion et que, par conséquent, tous les ministères et organismes ne partent pas du même point, mais tous assistent à une redéfinition de leurs tâches inspirée du modèle de gestion axé sur la connaissance.

PROGRESSIVEMENT, NOUS PASSONS DU MODÈLE DE GESTION SURTOUT BUREAUCRATIQUE D'AUTREFOIS À UN MODÈLE DE GESTION POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE.

Pour la fonction publique du Canada, la difficulté est de déterminer comment guider cette transformation sans compromettre nos valeurs centrales (nos valeurs démocratiques fondées sur le respect des règles de droit et le soutien au gouvernement, et nos valeurs professionnelles reposant sur l'intégrité, la compétence, la neutralité politique et l'impartialité).

Sur la voie de l'avenir

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante et pourquoi est-elle si importante?

Pour mieux comprendre le fondement des propositions présentées dans ce document, il faut bien saisir le concept de l'organisation apprenante et son importance.

Dans sa plus simple expression, le processus d'apprentissage passe par l'acquisition d'information, de connaissances et d'idées nouvelles qui changent la compréhension et la perception qu'on a du monde et le comportement qu'on adopte. Il suppose qu'on tire des leçons de ses expériences et de celles des autres, telles qu'on les interprète et réinterprète. Au niveau personnel, la meilleure attitude à adopter est celle de l'apprentissage continu, avoir une curiosité et un engagement permanents à comprendre, à découvrir et à s'épanouir intellectuellement.

Au niveau de l'organisation, l'apprentissage est une entreprise collective qui trouve sa source dans l'action :

- Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement

grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures d'accomplir sa mission. Elle change continuellement sa façon de faire en fonction des idées et des perceptions nouvelles.

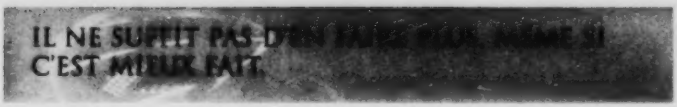
- Elle s'articule autour des gens. Les gens, avec leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité d'innover, sont au coeur de l'organisation apprenante.

- Elle reconnaît que l'apprentissage est une entreprise collective qui repose sur l'échange de connaissances et d'idées parmi ses membres, au sein d'équipes ou dans les réseaux. Tout comme, à l'ère industrielle, la machine s'est imposée comme le prolongement de notre capacité physique, l'organisation apprenante s'appuie sur des équipes et des réseaux qui en prolongent la capacité intellectuelle.

Pourquoi est-il si important que la fonction publique devienne une organisation apprenante?

Premièrement, il est indispensable que la fonction publique devienne une organisation apprenante si elle veut continuer de répondre aux besoins des citoyens à l'ère du savoir.

L'économie du savoir, la société du savoir ne sont plus des réalités lointaines — nous y sommes déjà. L'économie, autrefois tributaire de l'abondance des ressources naturelles, du travail et de l'accès aux capitaux, est à présent fondée sur l'information, le savoir et l'innovation. La révolution numérique et l'utilisation des technologies modernes de l'information et de la communication modifient notre vie sous tous ses aspects. Le *Gouvernement en direct* deviendra une réalité d'ici à 2004. Le travail est maintenant davantage axé sur le savoir. Que ce soit dans le secteur primaire, la construction, les services, les transports ou les nouveaux secteurs de l'économie, l'avenir appartient aux travailleurs du savoir.



Voilà le contexte dans lequel la fonction publique sert et devra servir les Canadiens à l'avenir. Il ne suffit pas d'en faire plus, même si c'est mieux fait. Il ne suffit pas non plus de réagir au changement. De telles attitudes entraîneraient simplement la fonction publique vers une gestion de crise et une charge de travail de plus en plus lourde. De plus, elles signifieraient le déclin de sa pertinence future.

Deuxièmement, c'est important pour que la fonction publique du Canada puisse rester professionnelle et non partisane.

Ce serait une grave erreur de tenir pour acquis le modèle canadien d'une fonction publique professionnelle et non partisane. Plusieurs pays suivent maintenant une autre voie. Certains ont emprunté celle d'une *politisation* accrue. Leur fonction publique n'est pas censée donner des conseils d'orientation stratégique ou procéder à des réformes du secteur public. On ne lui demande que de fournir efficacement la gamme des services approuvés. D'autres pays prennent le chemin de la *privatisation*. Ils voient dans la fonction publique le dispositif de dernier recours, bien moins efficient que le marché. L'apprentissage se fait principalement dans le secteur privé, et le secteur public en copie les pratiques exemplaires. Dans certains cas, on gère les services du secteur public selon des modalités contractuelles claires pour s'assurer de la conformité de la fonction publique et de son adaptation aux besoins.

La fonction publique du Canada a suivi une autre voie. Le modèle canadien de réforme du secteur public confirme la primauté d'une fonction publique professionnelle et non partisane, où les leaders politiques travaillent en partenariat

IL NE SUFFIT PAS D'EN FAIRE PLUS, MÊME SI C'EST MIEUX FAIT.

Voilà le contexte dans lequel la fonction publique sert et devra servir les Canadiens à l'avenir. Il ne suffit pas d'en faire plus, même si c'est mieux fait. Il ne suffit pas non plus de réagir au changement. De telles attitudes entraîneraient simplement la fonction publique vers une gestion de crise et une charge de travail de plus en plus lourde. De plus, elles signifieraient le déclin de sa pertinence future.

Deuxièmement, c'est important pour que la fonction publique du Canada puisse rester professionnelle et non partisane.

Ce serait une grave erreur de tenir pour acquis le modèle canadien d'une fonction publique professionnelle et non partisane. Plusieurs pays suivent maintenant une autre voie. Certains ont emprunté celle d'une *politisation* accrue. Leur fonction publique n'est pas censée donner des conseils d'orientation stratégique ou procéder à des réformes du secteur public. On ne lui demande que de fournir efficacement la gamme des services approuvés. D'autres pays prennent le chemin de la *privatisation*. Ils voient dans la fonction publique le dispositif de dernier recours, bien moins efficient que le marché. L'apprentissage se fait principalement dans le secteur privé, et le secteur public en copie les pratiques exemplaires. Dans certains cas, on gère les services du secteur public selon des modalités contractuelles claires pour s'assurer de la conformité de la fonction publique et de son adaptation aux besoins.

DANS LE MODÈLE CANADIEN, LES LEADERS POLITIQUES TRAVAILLENT EN PARTENARIAT AVEC LES EMPLOYÉS DE L'ÉTAT.

La fonction publique du Canada a suivi une autre voie. Le modèle canadien de réforme du secteur public confirme la primauté d'une fonction publique professionnelle et non partisane, où les leaders politiques travaillent en partenariat

avec les employés de l'État. Cela suppose que ces derniers soient des conseillers bien informés, capables d'aider le gouvernement à mener à bien sa stratégie. Cela suppose également que la fonction publique ait les connaissances spécialisées et le savoir-faire nécessaires pour moderniser continuellement ses services et qu'elle se charge de moderniser ses institutions pour répondre aux besoins changeants des citoyens et de la société. Or, dans un modèle où les leaders politiques et les fonctionnaires sont partenaires, il est indispensable que la fonction publique du Canada devienne une organisation apprenante si elle veut faire fructifier ce partenariat.

Peter Aucoin, éminent théoricien de l'administration publique, remarque que, si d'autres réformes du secteur public ont mené, ailleurs dans le monde, à une politisation et à une privatisation accrues, « [traduction] l'approche canadienne, elle, reconnaît que la fonction publique professionnelle est d'utilité publique parce qu'elle est une organisation apprenante, donc une organisation qui apprend comment améliorer continuellement ses conseils stratégiques et la qualité des services qu'elle assure, conformément aux besoins de la gouvernance. » L'apprentissage constitue par conséquent un élément intégral du régime canadien de gouvernance au sein duquel une fonction publique professionnelle joue forcément un rôle essentiel.

Troisièmement, c'est indispensable si nous voulons attirer et maintenir en poste les employés talentueux dont nous avons besoin pour servir les Canadiens à l'ère du savoir.

La concurrence pour s'assurer les services d'employés talentueux sera farouche, que ce soit entre les pays, entre les secteurs privé et public, ou entre nous. Pour accomplir sa mission, la fonction publique du Canada doit absolument être capable d'attirer et de maintenir en poste sa juste part d'employés talentueux. Quels seront les avantages comparatifs de la fonction publique du Canada dans cette course? Pourquoi décidera-t-on d'entrer dans la fonction publique et d'y faire carrière au service du bien public?

LES INVESTISSEMENTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS, L'APPRENTISSAGE CONTINU ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL POURRAIENT ÊTRE DE LA PREMIÈRE IMPORTANCE POUR ATTIRER DES EMPLOYÉS TALENTUEUX ET LES MAINTENIR EN POSTE.

La fonction publique du Canada pourrait invoquer deux grands avantages comparatifs. À l'avenir, comme par le passé, on entrera dans la fonction publique parce qu'on se sent investi d'une mission et que l'on veut être au service du bien public. Une carrière dans la fonction publique n'est comparable à aucune autre en raison de la diversité, de la complexité et de la portée des expériences qu'elle permet de vivre. La fonction publique pourrait s'assurer encore un autre avantage comparatif si elle décide de devenir un modèle d'organisation apprenante, vouée à l'apprentissage continu. Les investissements dans le développement des employés, l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel pourraient être de la première importance pour attirer des employés talentueux et les maintenir en poste.

LES INVESTISSEMENTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS, L'APPRENTISSAGE CONTINU ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL POURRAIENT ÊTRE DE LA PREMIÈRE IMPORTANCE POUR ATTIRER DES EMPLOYÉS TALENTUEUX ET LES MAINTENIR EN POSTE.

La fonction publique du Canada pourrait invoquer deux grands avantages comparatifs. À l'avenir, comme par le passé, on entrera dans la fonction publique parce qu'on se sent investi d'une mission et que l'on veut être au service du bien public. Une carrière dans la fonction publique n'est comparable à aucune autre en raison de la diversité, de la complexité et de la portée des expériences qu'elle permet de vivre. La fonction publique pourrait s'assurer encore un autre avantage comparatif si elle décide de devenir un modèle d'organisation apprenante, vouée à l'apprentissage continu. Les investissements dans le développement des employés, l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel pourraient être de la première importance pour attirer des employés talentueux et les maintenir en poste.

Sur la voie de l'avenir

Un plan d'action

Il faudra du temps pour franchir cette période de transition vers une organisation apprenante. Nous devrons agir au niveau du système, des ministères, de l'équipe et de l'individu. Cela veut dire que nous aurons à créer une culture favorisant l'apprentissage, à faire naître une volonté d'apprentissage à tous les niveaux, à intégrer l'apprentissage dans nos systèmes et processus et à prendre des mesures spéciales pour pratiquer et promouvoir l'apprentissage.

Ce qui suit est une proposition articulée autour de *six grands attributs* caractéristiques d'une organisation apprenante — encourager l'apprentissage, tirer des leçons de son expérience, valoriser les gens et la diversité, traduire l'apprentissage en pratiques de gestion, apprendre pour mieux servir et évaluer les processus et les résultats. Dans chaque domaine des initiatives ont été proposées. Ces initiatives représentent un début, les tout premiers pas dans l'évolution vers une organisation apprenante et une fonction publique capable de servir efficacement les Canadiens à l'ère du savoir.

Sur la voie de l'avenir

Un plan d'action

Il faudra du temps pour franchir cette période de transition vers une organisation apprenante. Nous devrons agir au niveau du système, des ministères, de l'équipe et de l'individu. Cela veut dire que nous aurons à créer une culture favorisant l'apprentissage, à faire naître une volonté d'apprentissage à tous les niveaux, à intégrer l'apprentissage dans nos systèmes et processus et à prendre des mesures spéciales pour pratiquer et promouvoir l'apprentissage.

« SOYEZ LE FONCTIONNAIRE QUI FERA DE LA FONCTION PUBLIQUE CE QUE VOUS VOULEZ QU'ELLE SOIT. »
PARTICIPANT À L'ÉVÉNEMENT POUR LES JEUNES

Ce qui suit est une proposition articulée autour de *six grands attributs* caractéristiques d'une organisation apprenante — encourager l'apprentissage, tirer des leçons de son expérience, valoriser les gens et la diversité, traduire l'apprentissage en pratiques de gestion, apprendre pour mieux servir et évaluer les processus et les résultats. Dans chaque domaine des initiatives ont été proposées. Ces initiatives représentent un début, les tout premiers pas dans l'évolution vers une organisation apprenante et une fonction publique capable de servir efficacement les Canadiens à l'ère du savoir.

SIX ATTRIBUTS D'UNE FONCTION PUBLIQUE APPRENANTE

I ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE

II TIRE DES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

III VALORISE LES GENS ET LA DIVERSITÉ

IV TRADUIT L'APPRENTISSAGE EN PRATIQUES DE GESTION

V APPREND POUR MIEUX SERVIR

VI ÉVALUE LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET LEURS RÉSULTATS

Sur la voie de l'avenir

I. Encourage l'apprentissage

Dans une organisation qui encourage l'apprentissage, celui-ci gagne tous les aspects de la culture organisationnelle. L'organisation valorise la connaissance et les idées nouvelles. Elle encourage ses employés de tous les niveaux à apprendre et à partager les fruits de cet apprentissage. Elle exploite et renforce la capacité des gens d'acquérir et d'entretenir des connaissances et d'ajouter de la valeur aux connaissances qu'ils ont déjà. Elle donne à ses employés la possibilité d'apprendre et les encourage à le faire. Elle favorise la participation et l'ouverture.

Pour que la fonction publique du Canada devienne une organisation apprenante, tous ses éléments doivent embrasser cette vision. Une organisation vouée à l'apprentissage et qui le valorise réussit à aligner l'apprentissage et les activités d'apprentissage sur les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle a intégré l'apprentissage dans sa mission — la façon dont elle doit atteindre ses buts et objectifs est directement liée aux compétences et aux capacités de son personnel et à leurs besoins d'apprentissage.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

I. Encourage l'apprentissage

Les consultations que nous avons menées dans tout le pays nous ont renvoyé partout le même message : *nous devons régler les questions de gouvernance et de leadership dans les fonctions de gestion des ressources humaines de la fonction publique*. L'actuel système de gouvernance de ces ressources, y compris le système de gouvernance de l'apprentissage, est fragmenté et mal coordonné. Il nous faut le clarifier et le simplifier pour définir clairement les orientations et les régimes d'imputabilité.

« LA GOUVERNANCE DE L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE EST À L'IMAGE DU RESTE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES : FRAGMENTÉE. AUCUNE ORIENTATION PRÉCISE N'A ÉTÉ ÉTABLIE DANS CE DOMAINE, PAS PLUS QUE LA PRESTATION DES SERVICES N'A ÉTÉ INTÉGRÉE. »

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES

En fait, la fonction publique a intérêt à assurer la convergence de son cadre général de gestion si elle veut canaliser ses énergies, réduire les risques de surcharge et assurer le succès de ses entreprises. Il lui faut aussi, pour se préparer à relever les défis du service à l'ère du savoir, une stratégie d'apprentissage cohérente qui soit arrimée aux priorités générales du gouvernement au plan de la gestion, entre autres aux initiatives comme *Gouvernement en direct*, et au cadre de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Puisqu'une organisation apprenante s'appuie sur les compétences des employés, le recrutement, le maintien à l'emploi et l'apprentissage sont inextricablement liés. Sur le marché du travail axé sur le savoir, ce sera en fonction de la priorité accordée à l'apprentissage que nous serons capables ou non de recruter et de maintenir en poste ces employés talentueux dont nous avons besoin pour servir le Canada et les Canadiens. De même, les compétences que

nous recherchons dans nos programmes de recrutement doivent refléter les besoins d'une organisation apprenante *au même titre que les systèmes de reconnaissance et de récompense.*

Lorsqu'on place l'apprentissage au cœur de la mission, on fait un pas fondamental dans l'évolution vers une organisation apprenante, mais pour mettre l'apprentissage au cœur de la mission, il faut l'intégrer à toutes les activités ministérielles et le relier aux stratégies. Cela veut dire qu'il faut aussi établir des plans d'activités axés sur le personnel et la poursuite de la mission, traiter l'apprentissage comme un investissement stratégique clé dans le personnel et mesurer les résultats de tels investissements sous l'angle de la qualité des conseils, de la qualité du service et de la gestion de la fonction publique. Cela force les ministères et organismes à repenser leurs buts par rapport à leurs capacités humaines et à établir un plan pour pouvoir combler les lacunes en vue de répondre aux exigences de demain. Cela exige un engagement personnel envers l'apprentissage pour soi et le soutien des besoins d'apprentissage des autres.

I. Encourage l'apprentissage

Les consultations que nous avons menées dans tout le pays nous ont renvoyé partout le même message : *nous devons régler les questions de gouvernance et de leadership dans les fonctions de gestion des ressources humaines de la fonction publique*. L'actuel système de gouvernance de ces ressources, y compris le système de gouvernance de l'apprentissage, est fragmenté et mal coordonné. Il nous faut le clarifier et le simplifier pour définir clairement les orientations et les régimes d'imputabilité.

« LA GOUVERNANCE DE L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE EST À L'IMAGE DU RESTE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES : FRAGMENTÉE. AUCUNE ORIENTATION PRÉCISE N'A ÉTÉ ÉTABLIE DANS CE DOMAINE. PAS PLUS QUE LA PRESTATION DES SERVICES N'A ÉTÉ INTÉGRÉE. »

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES

En fait, la fonction publique a intérêt à assurer la convergence de son cadre général de gestion si elle veut canaliser ses énergies, réduire les risques de surcharge et assurer le succès de ses entreprises. Il lui faut aussi, pour se préparer à relever les défis du service à l'ère du savoir, une stratégie d'apprentissage cohérente qui soit arrimée aux priorités générales du gouvernement au plan de la gestion, entre autres aux initiatives comme *Gouvernement en direct*, et au cadre de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Puisqu'une organisation apprenante s'appuie sur les compétences des employés, le recrutement, le maintien à l'emploi et l'apprentissage sont inextricablement liés. Sur le marché du travail axé sur le savoir, ce sera en fonction de la priorité accordée à l'apprentissage que nous serons capables ou non de recruter et de maintenir en poste ces employés talentueux dont nous avons besoin pour servir le Canada et les Canadiens. De même, les compétences que

nous recherchons dans nos programmes de recrutement doivent refléter les besoins d'une organisation apprenante *au même titre que les systèmes de reconnaissance et de récompense*.

« IL EST TEMPS DE CONCEVOIR UN RÉGIME DE RÉCOMPENSE COLLECTIVE QUI SOIT INNOVATEUR ET FIDÈLE AUX VALEURS DE L'ORGANISATION APPRENANTE. »

PARTICIPANT DE YELLOWKNIFE

Lorsqu'on place l'apprentissage au cœur de la mission, on fait un pas fondamental dans l'évolution vers une organisation apprenante, mais pour mettre l'apprentissage au cœur de la mission, il faut l'intégrer à toutes les activités ministérielles et le relier aux stratégies. Cela veut dire qu'il faut aussi établir des plans d'activités axés sur le personnel et la poursuite de la mission, traiter l'apprentissage comme un investissement stratégique clé dans le personnel et mesurer les résultats de tels investissements sous l'angle de la qualité des conseils, de la qualité du service et de la gestion de la fonction publique. Cela force les ministères et organismes à repenser leurs buts par rapport à leurs capacités humaines et à établir un plan pour pouvoir combler les lacunes en vue de répondre aux exigences de demain. Cela exige un engagement personnel envers l'apprentissage pour soi et le soutien des besoins d'apprentissage des autres.

« LES DIRIGEANTS DE HAUT NIVEAU DOIVENT ÊTRE DES APPRENANTS MODÈLES. »

PARTICIPANT D'OTTAWA

INITIATIVES

1. La gouvernance des ressources humaines

D'ici à un an, il importe que nous clarifions et simplifions le système de gouvernance des ressources humaines de la fonction publique, qui comprend le système de gouvernance de l'apprentissage, si nous voulons qu'il permette un leadership et une orientation stratégiques clairs.

2. L'apprentissage doit être une priorité de gestion

Pour réussir, le programme du gouvernement sur le plan de la gestion doit être focalisé. Cela signifie que nous devons établir clairement les priorités et bien organiser l'enchaînement pour éviter toute surcharge.

Pour promouvoir efficacement l'apprentissage dans toute la fonction publique, il faut y voir *une priorité de l'organisation et le considérer, non comme un ajout ou une chose décidée après coup*, mais comme faisant partie intégrante de la modernisation voulue par le gouvernement pour la fonction publique. Il convient donc de s'assurer que l'apprentissage est un élément clé du cadre général de gestion établi par le gouvernement, et de ses priorités à l'égard des ressources humaines. Pour cela, tous doivent prendre l'engagement d'agir, y compris les sous-ministres et les membres de la haute direction.

3. Un cadre d'apprentissage

Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement devrait veiller à la coordination et à la cohésion de la vision de l'apprentissage d'un bout à l'autre de la fonction publique du Canada et nous devrions lui confier le soin de surveiller et d'évaluer tous les ans les progrès réalisés. En effet, étant donné que

les ministères, les organismes et les unités de travail pris isolément ne se transforment pas tous à la même vitesse en organisation apprenante, la fonction publique du Canada a besoin d'un cadre général qui la guidera vers ce but et qui servira de cadre de référence tout en tenant compte des différences entre les ministères, organisations et régions.

4. Le recrutement dans une organisation apprenante

La fonction publique *doit recruter des employés possédant les compétences exigées* pour servir l'État à l'ère du savoir, comme la créativité, l'innovation et la capacité de travailler en équipe et en réseau, en plus des qualifications requises pour l'emploi.

La rapidité avec laquelle seront prises les décisions de recrutement deviendra également un facteur de plus en plus important si l'on veut suivre l'évolution du marché et pouvoir engager les employés compétents et talentueux dont la fonction publique a besoin à l'ère du savoir.

5. La classification des postes dans une organisation apprenante

Pour se préparer à servir l'État à l'ère du savoir, la fonction publique doit pouvoir attirer et maintenir en poste ses travailleurs. La conception et l'élaboration *d'un système de classification universelle devrait l'aider à réaliser cet objectif, à condition qu'il valorise la connaissance, le savoir-faire, l'innovation, la créativité et la capacité de travailler en équipe et en réseau.* Ce système devrait également encourager la mobilité d'un bout à l'autre du secteur public et la capacité d'adaptation à des conditions changeantes.

6. La reconnaissance, les primes et la rémunération au rendement dans une organisation apprenante

Il faudra aligner les systèmes d'incitatifs, y compris la rémunération au rendement et les systèmes de primes et de reconnaissance, de manière à *favoriser l'innovation, le travail en équipe et l'acquisition du savoir*. Le leadership dont font preuve les gestionnaires en aidant leurs employés à répondre à leurs besoins d'apprentissage mérite d'être reconnu et récompensé. Il faudra aussi faire de l'apprentissage une obligation pour les gestionnaires qui pourront eux-mêmes être récompensés annuellement pour les mesures actives qu'ils prennent afin de tenir leurs connaissances à jour. En prenant eux-mêmes le temps d'apprendre, ils donnent un puissant exemple à tous les employés de la fonction publique.

Les lignes directrices sur la rémunération au rendement devraient valoriser le *travail en équipe* au niveau tant ministériel qu'interministériel, ainsi que les *contributions apportées par les réseaux à la réalisation des priorités de l'organisation*.

Le système de primes et de reconnaissance doit également permettre de récompenser les équipes et les groupes pour leurs réalisations et contributions.

7. Les plans d'activités

Pour bien souligner l'importance d'investir dans les personnes, il faut que les lignes directrices du Conseil du Trésor au sujet des plans d'activités et des rapports sur la gestion du rendement s'articulent surtout autour de la mission et des gens.

Les plans d'activités devraient cerner les besoins d'apprentissage les plus pressants pour que l'organisation puisse s'acquitter de sa mission et réaliser

les priorités du gouvernement, en fonction des compétences, du savoir et du profil démographique de ses employés. Ces plans indiqueraient les investissements stratégiques nécessaires à l'acquisition du savoir requis, au transfert de connaissances, à l'infrastructure du savoir et au capital humain. Des rapports sur le rendement permettraient de surveiller et de mesurer les progrès.

La collecte de cette information favoriserait *un échange constructif avec les parlementaires sur les lacunes des ministères en matière de connaissances* et sur les moyens de remédier à la situation. Elle permettrait également de créer un contexte plus favorable au débat sur la manière dont les ministères tireraient profit de leurs succès et erreurs passés.

II. Tire des leçons de l'expérience

L'apprentissage consiste à convertir le savoir en savoir-faire et en valeur ajoutée. Il est enraciné dans l'action et il a besoin de pratique. Il suppose que l'on tire profit de l'expérience des autres pour saisir et utiliser le savoir existant et assimiler les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Il consiste aussi à expérimenter d'autres voies et à acquérir un nouveau savoir. Dans tous les cas, il exige un partage efficace des informations et des leçons apprises.

L'apprentissage par l'expérience est un processus continu exigeant une attitude ouverte et une volonté d'apprendre. Nous apprenons quelque chose au contact de tous ceux et celles qui nous entourent — les personnes proches de la retraite, celles qui détiennent un savoir ou des connaissances dans un domaine spécialisé, les jeunes travailleurs qui apportent leur point de vue tout frais d'étudiant ou d'apprenti. L'apprentissage par l'expérience consiste également à se comparer aux pratiques exemplaires partout dans le monde, à repérer les meilleures pratiques d'autres organisations, telles que les autres paliers de gouvernement, le secteur bénévole ou le secteur privé.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

II. Tire des leçons de l'expérience

« NOUS DEVONS TIRER DES LEÇONS DES EXPÉRIENCES D'AUTRUI, QU'ELLES SOIENT BONNES OU MAUVAISES, SI NOUS VOULONS MIEUX TRAVAILLER. »

PARTICIPANT DE REGINA

Créer un *nouveau savoir*, ce n'est pas la même chose que de saisir un savoir existant. C'est une aptitude qui exige un milieu ouvert sur de nouvelles façons de faire.

« IL NE PEUT Y AVOIR DE CONNAISSANCES NOUVELLES SANS EXPÉRIMENTATION. IL NE PEUT Y AVOIR D'APPRENTISSAGE SANS REMISE EN QUESTION DU STATU QUO. »

PARTICIPANT DE CHARLOTTETOWN

Si l'on veut que la fonction publique offre des services à valeur ajoutée grâce à son savoir, à son savoir-faire et à son esprit innovateur, elle doit obligatoirement pratiquer l'expérimentation, ce qui suppose la prise de risques. Il nous faut donc créer une culture qui encourage l'innovation et trouver des moyens d'éliminer les facteurs systémiques qui empêchent l'expérimentation et la prise de risques. Pour réussir, un processus d'expérimentation exige que l'on définisse et que l'on comprenne clairement les paramètres des risques à prendre. Il faut établir des structures d'imputabilité et de responsabilité claires et mettre en place, au cours de l'expérimentation et après, des procédures de contrôle et d'évaluation afin d'augmenter au maximum les chances de succès et de réduire les risques d'échec.

« COMMENT PEUT-ON PRENDRE DES RISQUES QUAND LE SIMPLE FAIT DE PARLER DE RISQUE NOUS FAIT PEUR. NOUS DEVONS APPRENDRE À GÉRER LE RISQUE, PAS À L'ÉVITER. »

PARTICIPANT DE MONTRÉAL

II. Tire des leçons de l'expérience

Créer un *nouveau savoir*, ce n'est pas la même chose que de saisir un savoir existant. C'est une aptitude qui exige un milieu ouvert sur de nouvelles façons de faire.

Si l'on veut que la fonction publique offre des services à valeur ajoutée grâce à son savoir, à son savoir-faire et à son esprit innovateur, elle doit obligatoirement pratiquer l'expérimentation, ce qui suppose la prise de risques. Il nous faut donc créer une culture qui encourage l'innovation et trouver des moyens d'éliminer les facteurs systémiques qui empêchent l'expérimentation et la prise de risques. Pour réussir, un processus d'expérimentation exige que l'on définisse et que l'on comprenne clairement les paramètres des risques à prendre. Il faut établir des structures d'imputabilité et de responsabilité claires et mettre en place, au cours de l'expérimentation et après, des procédures de contrôle et d'évaluation afin d'augmenter au maximum les chances de succès et de réduire les risques d'échec.

II. Tire des leçons de l'expérience

Pour tirer le maximum de profit de l'apprentissage par l'expérience, il faut des mécanismes efficaces de diffusion des leçons apprises et du savoir acquis. Pour pouvoir repérer les pratiques exemplaires au moment où elles apparaissent, on a besoin de mécanismes et de ressources. Des systèmes doivent être mis en place pour *diffuser le savoir dans toute l'organisation, à tous les niveaux*. Les employés de la fonction publique doivent avoir un accès sans faille au savoir et à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail, de même que la fonction publique cherche à offrir des services sans faille aux citoyens. L'infrastructure moderne de GI/TI peut être très utile pour faire partager le savoir dans l'ensemble de la fonction publique, mais il y a encore beaucoup à faire — de nombreux employés de la fonction publique n'ont pas encore accès à un ordinateur ou à Internet.

INITIATIVES

8. Préservation de la mémoire de l'organisation

Une fonction publique apprenante doit préserver et partager ses connaissances et pratiques exemplaires tout en se débarrassant des connaissances dépassées qui ne lui sont plus utiles.

Dans la fonction publique, beaucoup de personnes proches de la retraite ont un savoir et une expérience considérables qu'ils ne demandent qu'à partager avec les autres. Un système faisant intervenir les « aînés » permettrait à ces personnes, à différents niveaux, de quitter progressivement leurs fonctions normales et d'utiliser les dernières années avant la retraite pour mettre par écrit les pratiques exemplaires, transférer le savoir au sein du ministère et à l'extérieur et aider à préparer ceux qui leur succéderont.

Un système d'« appel aux aînés » consisterait à retenir les services d'un nombre limité de personnes connues, au sein de l'organisation et à l'extérieur, pour leur maîtrise absolue d'un domaine d'activité extrêmement important pour la fonction publique. Afin de pouvoir jouer leur rôle, ces personnes recevraient une bonne formation en mentorat et seraient employées comme une ressource ministérielle.

9. Coaching professionnel

Une fonction publique apprenante devrait recourir davantage à la pratique des coachs professionnels afin d'aider les employés à atteindre le niveau de rendement supérieur dont ils sont capables selon les objectifs spécifiques et mesurables fixés. L'utilisation stratégique de coachs professionnels à différentes étapes de la carrière d'un employé pourrait être un moyen puissant d'apprentissage.

II. Tire des leçons de l'expérience

10. Les connaissances spécialisées au sein du système

Une organisation apprenante doit à tout prix documenter ses pratiques exemplaires et partager le savoir avec tous les employés. On pourrait donc donner l'occasion aux personnes ayant acquis des connaissances spécialisées dans un domaine stratégiquement important pour la fonction publique *de mettre par écrit ces connaissances exceptionnelles* à différentes époques de leur carrière de serviteurs de l'État. Pour que ce processus reste le plus simple possible, on pourrait explorer la possibilité de travailler en partenariat avec des organismes qui s'y connaissent dans la documentation des processus et pratiques, comme l'Institut d'administration publique du Canada.

Les informations ainsi transcrites seraient utilisées au sein du ministère et diffusées également plus largement dans l'ensemble de la fonction publique par l'enseignement, les réseaux électroniques et les publications.

On pourrait aussi accorder aux fonctionnaires détenant des compétences particulières d'une utilité qui dépasse les besoins de leur travail immédiat (par exemple, des compétences interactives ou pratiques) la possibilité de partager ces compétences et ce savoir-faire dans le cadre de prêts à court terme ou de visites dans d'autres ministères. Certains pourraient même bénéficier d'un soutien organisé et être regroupés en un réseau d'associés de l'apprentissage qui offriraient leurs services à toute la fonction publique.

Ces pratiques donneraient aussi aux personnes en cause l'occasion de réfléchir, de retrouver leur énergie et de prendre du recul par rapport à la fébrilité constante qui caractérise la fonction publique.

II. Tire des leçons de l'expérience

11. Les connaissances spécialisées des employés à la retraite

Quand une organisation perd de sa mémoire, en particulier dans un secteur stratégique clé, il est souvent plus efficace de s'adresser aux retraités qui détiennent la connaissance de ce domaine pour récupérer cette mémoire plutôt que de la reconstituer par d'autres moyens. Par exemple, le ministère de la Justice met actuellement à profit les précieuses compétences d'avocats et de juges à la retraite qu'il invite à donner des avis, des cours ou des séminaires internes et à agir comme mentors ou conseillers auprès des nouveaux avocats. Agriculture et Agro-alimentaire Canada et Ressources naturelles Canada font aussi appel à des scientifiques retraités pour poursuivre des travaux de recherche et faire profiter l'organisation de leurs compétences.

On pourrait créer un petit groupe de « maîtres » en s'assurant les services des employés de l'État retraités qui possèdent un savoir et une expérience exceptionnels, stratégiquement vitaux pour le Canada et la fonction publique.

12. Le mentorat réciproque

Le mentorat réciproque est un système qui vise à satisfaire les besoins d'apprentissage de gestionnaires expérimentés et de nouvelles recrues. C'est un système facultatif dans lequel des gestionnaires expérimentés seraient appelés à encadrer de jeunes employés et de nouvelles recrues dans leur domaine de compétence (connaissances du ministère, savoir du gouvernement, connaissances spécialisées), tandis que les nouvelles recrues encadreraient les gestionnaires dans leur spécialisation (nouveau savoir théorique, idées et technologies fraîchement apparues).

II. Tire des leçons de l'expérience

13. Une meilleure compréhension du Canada, du monde et de la fonction publique

Dans une organisation apprenante de la fonction publique, les employés ont besoin de mettre à jour leurs connaissances sur leur pays, la diversité de la fonction publique et les tendances mondiales. Parmi les moyens employés pour y parvenir, il pourrait y avoir des tournées régionales, des visites sur place et des interactions avec d'autres personnes. On pourrait créer :

- un « *Programme de redécouverte de la fonction publique* » comportant des visites sur place de ministères au niveau local, régional et national;
- un « *Programme de découverte du Canada* » pour encourager les ministères à intégrer de temps à autre des visites d'autres parties du pays dans le programme de travail des employés;
- un programme au niveau de l'organisation pour donner aux professionnels et cadres supérieurs l'occasion de se tenir au courant des questions internationales et des tendances mondiales.

14. Mobilité

Il faut encourager les ministères et les employés à se servir pleinement des programmes de mobilité (par ex., les mouvements au même niveau ou les détachements), des programmes d'échange et des affectations internationales pour que les employés en question puissent diversifier leur expérience. *Il faut aussi découvrir quels sont les obstacles qui empêchent une pleine utilisation de ces programmes et les éliminer.* On pourrait concevoir des mesures d'encouragement à l'intention des gestionnaires qui acceptent des employés à des fins de perfectionnement, même si ces derniers n'ont pas les connaissances et le savoir-faire

nécessaires pour le poste qu'ils vont occuper. Les ministères ayant des employés dans des programmes d'échange doivent s'assurer de maintenir les liens avec l'organisation d'accueil, par ex., en y organisant des retours réguliers et en donnant à ces employés l'occasion de parler de leur expérience et de ce qu'ils en ont tiré.

Les ministères devraient aussi explorer les affectations spéciales avec possibilités de *jumelage/observation* où les fonctionnaires ont l'occasion de voir comment d'autres personnes travaillent, y compris à des niveaux supérieurs.

15. La gestion collective du risque

Pour favoriser l'acquisition de connaissances nouvelles, il faut un milieu ouvert aux nouvelles façons de faire, qui valorise l'expérimentation et qui dérange le statut quo. Tout cela suppose la prise de risques.

Quand on prend des risques dans la fonction publique où les conséquences à l'égard du public peuvent être particulièrement vastes, il faut le faire de façon réfléchie et concertée. Il est important de se rappeler que les risques ne sont pas tous prévisibles. Suivant la nature du risque, il y a lieu de trouver des procédures appropriées pour amener les cadres supérieurs, les ministres et même le Cabinet à participer à un *débat fructueux sur les limites à imposer aux risques et leur tolérance à cet égard*. Des plans de contrôle et d'urgence appropriés devraient être en place si l'on veut augmenter au maximum les chances de succès et réduire les conséquences d'un échec.

16. La formation pour l'innovation et l'expérimentation

Les gestionnaires de tous les niveaux doivent recevoir une formation sur l'innovation, l'expérimentation et la

gestion de risques. On pourrait étudier la possibilité d'offrir une formation conjointe aux représentants élus et aux gestionnaires de la fonction publique sur l'expérimentation et la prise de risques dans le contexte du secteur public.

17. Le fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage

On pourrait créer un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage pour soutenir les idées nouvelles et l'expérimentation dans les domaines de la prestation de services, de l'utilisation des technologies, de l'élaboration des politiques ou du leadership, en finançant les initiatives susceptibles d'être étendues plus largement à la fonction publique. Expérimentales, les initiatives en question viseraient principalement la création de connaissances et devraient prévoir l'examen des leçons à tirer de l'expérience et favoriser le transfert des connaissances acquises.

18. Une conférence sur « l'apprentissage par l'expérience »

On pourrait tenir une conférence annuelle à l'échelle de toute la fonction publique sur l'apprentissage par l'expérience pour reconnaître le mérite de ceux qui innovent et prennent des risques de façon responsable, pour partager le savoir et tirer profit des expériences et éviter de refaire les mêmes erreurs ou de passer par les mêmes échecs.

Le Prix du chef de la fonction publique ou le Prix d'excellence du Premier ministre pourraient servir à reconnaître le mérite de ceux qui apprennent par l'expérimentation et la prise de risques de façon responsable. Les prix consacreraient les succès et les échecs qui ouvrent la voie à de nouvelles connaissances et perceptions.

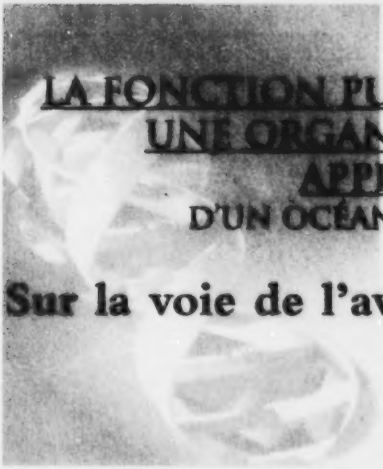
II. Tire des leçons de l'expérience

19. Les plates-formes d'échanges d'idées et de connaissances

Il faudrait que les équipes ou les groupes se réunissent régulièrement pour passer en revue les leçons apprises et réfléchir à ce qui pourrait être fait autrement. Au cours du processus de consultation, les participants ont suggéré divers outils et techniques qui permettraient d'enrichir les discussions en ce sens. Par exemple, on pourrait encourager les équipes à tenir des journaux d'apprentissage personnels ou collectifs, à organiser des cercles d'apprentissage ou à avoir recours à des séances de remue-méninges ou d'« entraînement » ou encore à participer à des jeux de rôle pour donner l'occasion d'exposer, de contester et de discuter des idées et de voir quelles réactions elles provoquent.

20. Les réseaux virtuels

On pourrait se servir de réseaux virtuels sur Internet pour recueillir et partager les talents et les idées, ou encore organiser des plates-formes de discussion et utiliser d'autres technologies interactives pour lancer de nouvelles idées et partager les réflexions et les commentaires suscités par ces idées et les questions examinées. On pourrait aussi créer un lien stratégique entre tous les sites Web de la fonction publique et, ce faisant, former un consortium de l'information sur l'apprentissage dans la fonction publique. Les initiatives de Gouvernement en direct pourraient servir à vérifier si les serviteurs de l'État ont accès à l'infrastructure dont ils ont besoin pour se brancher les uns aux autres de la même façon qu'ils sont censés se connecter aux citoyens. *L'investissement dans l'infrastructure pourrait inclure en outre un investissement dans les compétences des personnes pour qu'elles sachent se servir efficacement de ces technologies.*



III. Valorise les gens et la diversité

Au coeur de l'organisation apprenante on trouve les gens. Ce sont eux qui innovent et c'est l'interaction entre ces personnes qui mène à des idées et à des connaissances nouvelles, valeurs ajoutées pour l'organisation. L'apprentissage est comme un voyage qui, tout au long de la vie, explore la *connaissance* (l'acquisition d'information et d'idées nouvelles), le *savoir-faire* (la conversion de cette connaissance en valeur ajoutée) et le *savoir-être* (la compréhension de ses propres valeurs, de son talent, de ses particularités, de ses croyances, de ses attitudes et de son comportement).

La richesse d'une organisation apprenante vient de sa diversité, c'est-à-dire la diversité des personnes qui la composent, de leurs idées et de leurs points de vue. Dans le contexte de la fonction publique, il est particulièrement important qu'elle soit à l'image de la société diversifiée qu'elle dessert — ses différentes cultures, histoires et expériences. Ce sont les éléments de la richesse d'une organisation apprenante publique qui font qu'elle arrive à formuler de meilleurs conseils stratégiques et à assurer un meilleur service aux citoyens.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

III. Valorise les gens et la diversité

« EN CRÉANT UN MILIEU OUVERT, CARACTÉRISÉ PAR LA CONFIANCE ET LE SOUTIEN, NOUS ENCOURAGERONS LA DIVERSITÉ D'IDÉES ET D'OPINIONS. »

PARTICIPANT DE VANCOUVER

Pour remplir son mandat, la fonction publique doit s'efforcer d'être représentative de la diversité de la société canadienne. Les cinq prochaines années offriront une occasion exceptionnelle à la fonction publique de changer de visage. Le Groupe de travail sur les minorités visibles a fourni quelques suggestions utiles. Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive donnera d'autres orientations.

« LA CONNAISSANCE, LE SAVOIR-FAIRE ET LE SAVOIR-ÊTRE FONT UN TOUT ET NOUS DEVONS PARLER DE CHACUN DE CES ÉLÉMENTS SI NOUS VOULONS ATTEINDRE NOTRE OBJECTIF. »

PARTICIPANT DE MONTRÉAL

La diversité qu'il faut valoriser est celle non seulement de la société mais aussi celle des idées, des points de vue, des compétences et des spécialisations. La valorisation commence par le respect de l'individu et l'instauration d'un climat de confiance. Elle exige une culture favorisant l'ouverture et permettant de contester, de discuter, de faire valoir de nouvelles idées et de dire ce que l'on pense. C'est une attitude qui n'a pas toujours caractérisé la culture de la fonction publique. *Les gestionnaires assument une responsabilité particulière dans l'instauration d'un milieu réceptif aux débats et aux points de vue divergents.*

« JEUNE FONCTIONNAIRE, J'ESPÈRE AVOIR UNE LONGUE ET FRUCTUEUSE CARRIÈRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE. MAIS POUR CELA, IL FAUDRA QUE J'APPRENNE. JE VOUS DEMANDE UN ENGAGEMENT À CET ÉGARD. »

PARTICIPANT DE TORONTO

III. Valorise les gens et la diversité

« EN CRÉANT UN MILIEU OUVERT, CARACTÉRISÉ PAR LA CONFIANCE ET LE SOUTIEN, NOUS ENCOURAGERONS LA DIVERSITÉ D'IDÉES ET D'OPINIONS. »

PARTICIPANT DE VANCOUVER

Pour remplir son mandat, la fonction publique doit s'efforcer d'être représentative de la diversité de la société canadienne. Les cinq prochaines années offriront une occasion exceptionnelle à la fonction publique de changer de visage. Le Groupe de travail sur les minorités visibles a fourni quelques suggestions utiles. Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive donnera d'autres orientations.

« LA CONNAISSANCE, LE SAVOIR-FAIRE ET LE SAVOIR-ÊTRE FONT UN TOUT ET NOUS DEVONS PARLER DE CHACUN DE CES ÉLÉMENTS SI NOUS VOULONS ATTEINDRE NOTRE OBJECTIF. »

PARTICIPANT DE MONTRÉAL

La diversité qu'il faut valoriser est celle non seulement de la société mais aussi celle des idées, des points de vue, des compétences et des spécialisations. La valorisation commence par le respect de l'individu et l'instauration d'un climat de confiance. Elle exige une culture favorisant l'ouverture et permettant de contester, de discuter, de faire valoir de nouvelles idées et de dire ce que l'on pense. C'est une attitude qui n'a pas toujours caractérisé la culture de la fonction publique. *Les gestionnaires assument une responsabilité particulière dans l'instauration d'un milieu réceptif aux débats et aux points de vue divergents.*

« JEUNE FONCTIONNAIRE, J'ESPÈRE AVOIR UNE LONGUE ET FRUCTUEUSE CARRIÈRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE. MAIS POUR CELA, IL FAUDRA QUE J'APPRENNE. JE VOUS DEMANDE UN ENGAGEMENT À CET ÉGARD. »

PARTICIPANT DE TORONTO

INITIATIVES

21. Le reflet de la diversité de la société

Des efforts spéciaux devraient être déployés au cours des cinq prochaines années par la fonction publique pour changer de visage, afin de refléter de façon plus réaliste la diversité de la société canadienne. Si l'on veut pouvoir répondre au fur et à mesure aux besoins des ministères, la Commission de la fonction publique aura un rôle crucial à jouer pour trouver des personnes qualifiées et établir un *répertoire de candidats préqualifiés*.

22. La formation des gestionnaires pour qu'ils travaillent efficacement dans un milieu diversifié

Les gestionnaires doivent être formés pour travailler et servir dans un milieu multiculturel qui respecte et même valorise la diversité (de culture, d'antécédents, d'âge et d'idées). Cela signifie qu'ils doivent apprendre à reconnaître et à laisser de côté leurs préjugés, à remettre en question le statu quo et à encourager l'apparition de nouvelles idées.

23. La formation du personnel

Les ministères doivent faire en sorte que des programmes et outils de formation soient disponibles pour préparer les employés à travailler et à servir l'État dans un milieu multiculturel. Dans l'orientation des nouvelles recrues, il faudrait attirer l'attention sur l'importance du travail et du service dans un milieu diversifié et sur les valeurs et les principes régissant le service au public.

III. Valorise les gens et la diversité

24. Un milieu qui remet en question le statu quo

Les gestionnaires assument une responsabilité particulière dans l'instauration d'un milieu encourageant le débat et renforçant la capacité de chacun de voir l'autre côté des choses. On peut aider à créer un tel milieu en organisant les débats dans des « lieux sûrs », où l'on met les titres et les hiérarchies de côté pour inciter à donner, en toute égalité, le même temps de parole à chacun. Il pourrait également être utile d'établir des « règles de base » pour le débat et d'avoir recours à des techniques telles que les « jeux de rôles ».

25. Les équipes et la diversité au sein des équipes

Les meilleures équipes sont celles qui réunissent les spécialisations et les compétences les plus diverses. Les gestionnaires devraient être encouragés à constituer des équipes représentatives de diverses spécialisations, compétences, professions et expériences vécues, et résister à la tentation de s'entourer de personnes aux opinions proches des leurs. Les équipes multidisciplinaires et les séances de remue-méninges avec des profanes sont encore d'autres moyens d'augmenter la diversité des idées et de stimuler la créativité.

La seule façon de renforcer les équipes est de tenir de fréquentes réunions et de concevoir des activités qui favorisent l'échange d'idées, les mises au point et l'acquisition des compétences relatives à l'esprit d'équipe.

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

Dans une organisation apprenante, le style de leadership et de gestion sont pour beaucoup dans le succès général de l'apprentissage. Il est important que tous comprennent bien les rôles et les responsabilités de chacun — aux niveaux corporatif ministériel, de l'équipe, du secteur d'activité et sur le plan personnel — pour évidemment les assumer et éviter les chevauchements et le dédoublement des tâches.

Une gestion favorable à l'apprentissage signifie que les ministères doivent avoir *une politique explicite de l'apprentissage continu et qu'ils s'engagent à l'égard des plans d'apprentissage personnels et des plans des équipes.* De nombreux ministères et organismes tels que Santé Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada et l'Agence canadienne de développement international, élaborent et se servent actuellement de plans d'apprentissage et ceux-ci sont reconnus comme des outils utiles pour promouvoir l'apprentissage. Les politiques d'apprentissage ministérielles font le lien entre les priorités ministérielles et organisationnelles et le rôle des équipes et des personnes dans l'organisation. Les plans d'apprentissage personnels

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

donnent les jalons à partir desquels l'employé peut travailler à améliorer et à mettre à jour ses compétences et connaissances. Les plans d'apprentissage des équipes favorisent la cohésion et stimulent la créativité dans la réalisation des objectifs communs.

Les gestionnaires d'une organisation apprenante doivent également faciliter l'accès à l'apprentissage pour eux-mêmes et leurs employés. Il y a de nombreux types d'apprenants et de styles d'apprentissage. La formation en salle de classe est un des modes d'apprentissage; l'apprentissage à distance, l'auto-apprentissage, l'apprentissage en milieu de travail, la recherche et l'application des meilleures pratiques, la documentation et le partage des expériences, et l'expérimentation en sont d'autres. À mesure que la gamme des outils d'apprentissage s'élargit, il devient de plus en plus facile de tenir compte des particularités de chaque apprenant. *Quoi qu'il en soit, nous avons tous la responsabilité d'apprendre et d'enrichir nos connaissances.*

« LA FONCTION PUBLIQUE N'A PAS SEULEMENT BESOIN DE PLANS D'APPRENTISSAGE INDIVIDUELS, MAIS AUSSI D'UNE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE ANNUELLE POUR CHAQUE MINISTÈRE. »
PARTICIPANT DE WINNIPEG

Les plans d'apprentissage doivent être soutenus par un engagement personnel et collectif. La responsabilité individuelle doit être étayée par un engagement collectif de favoriser et d'encourager l'apprentissage. *Il faut aussi accorder aux employés le temps et les ressources dont ils ont besoin pour apprendre.* Le fait de savoir que les ressources sont là et que l'apprentissage fait légitimement partie de l'emploi du temps permet d'habiliter les employés. Enfin, il importe de surveiller et d'évaluer régulièrement l'efficacité des plans d'apprentissage.

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

« LE DÉSIR DE DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE DOIT S'ACCOMPAGNER D'UNE AFFECTATION APPROPRIÉE DES RESSOURCES: TEMPS, ARGENT ET INSTALLATIONS. »
CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES

Le financement est une question cruciale. Nous devons faire en sorte que les investissements dans le capital humain — le savoir, la créativité et le savoir-faire d'une équipe ou d'un individu — suivent l'évolution de la demande future, tout comme nous assurons l'intégrité des programmes en prévoyant des capitaux et des investissements suffisants. L'un des pas fondamentaux vers la transformation en organisation apprenante consiste à prévoir les fonds à investir dans les employés de la fonction publique.

La contrainte de temps est souvent celle qui pose le plus de problèmes. Les possibilités d'apprentissage sont fréquemment considérées comme un « à-côté » et assujetties à des exigences opérationnelles. L'une des caractéristiques importantes de la gestion d'une organisation apprenante est l'engagement à prendre le temps nécessaire à l'apprentissage et à s'y tenir, malgré d'autres pressions.

« IL NOUS FAUT, POUR NOTRE FONCTIONNEMENT INTERNE, UNE STRATÉGIE GLOBALE DE CYBERGOUVERNEMENT QUI S'APPUIE À LA FOIS SUR UNE INFRASTRUCTURE ET UN PROGRAMME DE FORMATION. »
PARTICIPANT D'EDMONTON

Pour servir les Canadiens à l'ère du savoir, la fonction publique doit être capable de faire des découvertes. Les gestionnaires doivent encourager la recherche de nouvelles idées et le partage du savoir et de l'information, et favoriser la découverte de nouveaux modes d'action ou processus

donnent les jalons à partir desquels l'employé peut travailler à améliorer et à mettre à jour ses compétences et connaissances. Les plans d'apprentissage des équipes favorisent la cohésion et stimulent la créativité dans la réalisation des objectifs communs.

Les gestionnaires d'une organisation apprenante doivent également faciliter l'accès à l'apprentissage pour eux-mêmes et leurs employés. Il y a de nombreux types d'apprenants et de styles d'apprentissage. La formation en salle de classe est un des modes d'apprentissage; l'apprentissage à distance, l'auto-apprentissage, l'apprentissage en milieu de travail, la recherche et l'application des meilleures pratiques, la documentation et le partage des expériences, et l'expérimentation en sont d'autres. À mesure que la gamme des outils d'apprentissage s'élargit, il devient de plus en plus facile de tenir compte des particularités de chaque apprenant. *Quoi qu'il en soit, nous avons tous la responsabilité d'apprendre et d'enrichir nos connaissances.*

« LA FONCTION PUBLIQUE N'A PAS SEULEMENT BESOIN DE PLANS D'APPRENTISSAGE INDIVIDUELS, MAIS AUSSI D'UNE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE ANNUELLE POUR CHAQUE MINISTÈRE. »
PARTICIPANT DE WINNIPEG

Les plans d'apprentissage doivent être soutenus par un engagement personnel et collectif. La responsabilité individuelle doit être étayée par un engagement collectif de favoriser et d'encourager l'apprentissage. *Il faut aussi accorder aux employés le temps et les ressources dont ils ont besoin pour apprendre.* Le fait de savoir que les ressources sont là et que l'apprentissage fait légitimement partie de l'emploi du temps permet d'habiliter les employés. Enfin, il importe de surveiller et d'évaluer régulièrement l'efficacité des plans d'apprentissage.

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

> « LE DÉSIR DE DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE DOIT S'ACCOMPAGNER D'UNE AFFECTATION APPROPRIÉE DES RESSOURCES: TEMPS, ARGENT ET INSTALLATIONS. »
>
> CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES

Le financement est une question cruciale. Nous devons faire en sorte que les investissements dans le capital humain — le savoir, la créativité et le savoir-faire d'une équipe ou d'un individu — suivent l'évolution de la demande future, tout comme nous assurons l'intégrité des programmes en prévoyant des capitaux et des investissements suffisants. L'un des pas fondamentaux vers la transformation en organisation apprenante consiste à prévoir les fonds à investir dans les employés de la fonction publique.

La contrainte de temps est souvent celle qui pose le plus de problèmes. Les possibilités d'apprentissage sont fréquemment considérées comme un « à-côté » et assujetties à des exigences opérationnelles. L'une des caractéristiques importantes de la gestion d'une organisation apprenante est l'engagement à prendre le temps nécessaire à l'apprentissage et à s'y tenir, malgré d'autres pressions.

> « IL NOUS FAUT, POUR NOTRE FONCTIONNEMENT INTERNE, UNE STRATÉGIE GLOBALE DE CYBERGOUVERNEMENT QUI S'APPUIE À LA FOIS SUR UNE INFRASTRUCTURE ET UN PROGRAMME DE FORMATION. »
>
> PARTICIPANT D'EDMONTON

Pour servir les Canadiens à l'ère du savoir, la fonction publique doit être capable de faire des découvertes. Les gestionnaires doivent encourager la recherche de nouvelles idées et le partage du savoir et de l'information, et favoriser la découverte de nouveaux modes d'action ou processus

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

utiles à la mission. Le recours à la puissance de la technologie peut aider à mettre le savoir et l'information à la portée des employés de l'État. Les initiatives, telles que *Gouvernement en direct*, pour nous assurer que la technologie est au service des Canadiens devraient avoir leur pendant « au sein » de la fonction publique.

« IL FAUT ENVISAGER L'UTILISATION DE TECHNOLOGIES INNOVATRICES COMME INTERNET ET LES VIDÉO-CONFÉRENCES POUR METTRE L'APPRENTISSAGE À LA PORTÉE DES RÉGIONS ÉLOIGNÉES. »

PARTICIPANT DE WHITEHORSE

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

utiles à la mission. Le recours à la puissance de la technologie peut aider à mettre le savoir et l'information à la portée des employés de l'État. Les initiatives, telles que *Gouvernement en direct*, pour nous assurer que la technologie est au service des Canadiens devraient avoir leur pendant « au sein » de la fonction publique.

« IL FAUT ENVISAGER L'UTILISATION DE TECHNOLOGIES INNOVATRICES COMME INTERNET ET LES VIDÉO-CONFÉRENCES POUR METTRE L'APPRENTISSAGE À LA PORTÉE DES RÉGIONS ÉLOIGNÉES. »

PARTICIPANT DE WHITEHORSE

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

INITIATIVES

26. Les rôles et responsabilités en matière de formation et de perfectionnement

Il conviendra de clarifier les rôles et responsabilités à assumer en matière de formation et de perfectionnement au sein des ministères/organismes et au sein des entités telles que Formation et Perfectionnement Canada, Le Réseau du leadership et le Centre canadien de gestion, pour que tous les intéressés comprennent bien les obligations et engagements de l'ensemble de la fonction publique et pour définir clairement le régime d'imputabilité à l'égard des résultats en matière d'apprentissage.

27. Les liens horizontaux

On pourrait créer une alliance de l'apprentissage à laquelle les instituts et équipes de formation de la fonction publique adhéreraient de leur plein gré pour partager leurs connaissances spécialisées en apprentissage et leurs outils et instruments de formation, et pour s'aider mutuellement et éviter le chevauchement des efforts. Les spécialistes de l'apprentissage ont besoin de renforcer leurs activités pour devenir les conseillers en titre des gestionnaires en matière d'apprentissage. Les réseaux virtuels ouvrent beaucoup de possibilités.

28. La politique d'apprentissage des ministères

De nombreux ministères et organismes, tels que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada, ont une politique formelle d'apprentissage assurant un apprentissage continu à tous les niveaux. Tous les ministères et organismes devraient être encouragés à en faire autant. Pour que cette politique donne les

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

résultats souhaités, *il faut s'engager expressément à consacrer ressources et temps à l'apprentissage* — un engagement qui doit se refléter dans l'organisation du travail et les horaires de tous les employés. Il importe aussi de préparer un énoncé de politique qui définisse les responsabilités relatives à la mise en œuvre des plans et des résultats d'apprentissage.

29. Les plans d'apprentissage individuels

Les plans d'apprentissage individuels sont l'instrument idéal pour s'assurer que l'organisation ne vit pas aux dépens du capital humain existant de ses employés. *L'apprentissage est une responsabilité partagée des gestionnaires et des employés.* Les plans d'apprentissage reposent sur la volonté d'apprendre des employés et ils reflètent la volonté collective de satisfaire les besoins d'apprentissage en y investissant les ressources qui permettront à chacun de rester à la fine pointe du savoir dans son domaine et de réaliser tout son potentiel. Grâce à ses investissements dans l'apprentissage individuel, l'organisation donne à ses employés un sentiment de sécurité et elle encourage la mobilité au sein de la fonction publique et à l'extérieur.

Les plans d'apprentissage doivent prévoir une formation théorique, des occasions d'apprendre par l'expérience, et le partage du savoir avec d'autres personnes, et être établis à tous les niveaux — *les superviseurs et les cadres supérieurs en particulier (dont les sous-ministres) doivent donner l'exemple* si on veut que l'importance de l'apprentissage soit reconnue dans toute l'organisation.

30. Des « comptes » d'apprentissage

On pourrait expérimenter le concept des « comptes » d'apprentissage transférables, où les ressources d'apprentissage sont associées, non au budget d'une unité ou d'un ministère, mais aux personnes elles-

mêmes, qu'elles suivraient pendant leur carrière. Ce concept pourrait faire l'objet d'essais pilotes avec des groupes restreints.

Dans le même ordre d'idées, on pourrait reconnaître la transférabilité de l'apprentissage en exploitant le concept du « *passeport de l'apprentissage* » dont le détenteur pourrait se servir pour faire valoir ses réalisations au titre de l'apprentissage dans toute la fonction publique.

31. Les plans d'apprentissage des équipes

Les plans d'apprentissage des équipes tablent sur la volonté individuelle d'apprendre et encouragent l'effort de l'ensemble des membres de l'équipe à rechercher de nouvelles façons d'accomplir sa mission dans le cadre du mandat attribué au ministère. Ils exigent un engagement au niveau du temps et des ressources, et une évaluation des compétences, du savoir-faire, des aptitudes complémentaires et des lacunes potentielles de l'équipe. *Ils peuvent prévoir des étalonnages, des essais, des visites sur place, des travaux en réseau ainsi que la participation à des communautés de pratiques.* Ils sont une façon de réaffirmer que l'apprentissage est au cœur de la mission.

32. Le temps et les ressources nécessaires à la formation en salle de classe

La formation en salle de classe donne le temps de réfléchir, d'apprendre et d'interagir avec d'autres personnes. Dans une organisation apprenante, la formation et le perfectionnement professionnels doivent être un engagement de tous les instants. Pour faire de l'apprentissage une réalité, il faut libérer le milieu de travail de tout sentiment de culpabilité. Il faut aussi reconnaître l'importance des autres activités d'apprentissage beaucoup plus difficiles à mesurer,

comme l'apprentissage en cours d'emploi, l'expérimentation et le coaching d'autres personnes. On devrait examiner la possibilité *de rembourser les dépenses ministérielles de formation formelle pour des programmes visant l'ensemble de la fonction publique afin d'encourager l'octroi de temps libre aux fins de l'apprentissage à l'extérieur du ministère.*

33. L'auto-apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

L'auto-apprentissage consiste à se charger soi-même d'approfondir ses connaissances, et l'apprentissage assisté par ordinateur à amener l'apprentissage jusqu'à votre poste de travail.

Il existe des outils et un soutien pour les évaluations, l'auto-apprentissage et l'apprentissage à distance, qui devraient être mis à la disposition de toute la fonction publique. Des outils virtuels tels que « Le Coach en apprentissage », actuellement en cours de mise au point au CCG, devraient donner aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour encourager l'auto-évaluation et l'auto-apprentissage.

34. Développement de carrière

Le développement de carrière suppose que l'on adopte une perspective à long terme, que l'on cherche à investir dans la personne, tout au long de sa carrière, et pas seulement pour l'emploi qu'elle occupe au moment présent.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

35. Les réseaux

Pour faciliter l'accès aux connaissances nouvelles, il faut pouvoir multiplier les possibilités d'interaction et de réseautage. On devrait établir et utiliser des réseaux à tous les niveaux (p. ex. le niveau régional et interministériel, les gestionnaires intermédiaires, les collectivités fonctionnelles) pour encourager la formation de communautés de pratique dont l'objectif explicite serait de favoriser l'apprentissage à l'intérieur du domaine de spécialité et au-delà.

On pourrait constituer un réseau de « correspondants de la fonction publique » qui seraient désignés à tour de rôle pour assurer la communication et la diffusion d'initiatives générales au sein des ministères et dans les régions, pour mieux informer les organismes centraux sur les nouvelles questions régionales et ministérielles ou pour faire part de la nécessité d'ajuster certaines de ces initiatives.

« NOUS DEVONS ADAPTER À L'ÉGARD DU NOUVEL EMPLOYÉ UNE PERSPECTIVE À LONG TERME. NOUS DEVONS INVESTIR EN LUI POUR TOUTE LA DURÉE DE SA CARRIÈRE ET PAS SEULEMENT POUR UN POSTE. »
PARTICIPANT À L'ÉVÉNEMENT POUR LES JEUNES

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

35. Les réseaux

Pour faciliter l'accès aux connaissances nouvelles, il faut pouvoir multiplier les possibilités d'interaction et de réseautage. On devrait établir et utiliser des réseaux à tous les niveaux (p. ex. le niveau régional et interministériel, les gestionnaires intermédiaires, les collectivités fonctionnelles) pour encourager la formation de communautés de pratique dont l'objectif explicite serait de favoriser l'apprentissage à l'intérieur du domaine de spécialité et au-delà.

On pourrait constituer un réseau de « correspondants de la fonction publique » qui seraient désignés à tour de rôle pour assurer la communication et la diffusion d'initiatives générales au sein des ministères et dans les régions, pour mieux informer les organismes centraux sur les nouvelles questions régionales et ministérielles ou pour faire part de la nécessité d'ajuster certaines de ces initiatives.

« NOUS DEVONS ADAPTER, À L'ÉGARD DU NOUVEL EMPLOYÉ, UNE PERSPECTIVE À LONG TERME. NOUS DEVONS INVESTIR EN LUI POUR TOUTE LA DURÉE DE SA CARRIÈRE ET PAS SEULEMENT POUR UN POSTE. »
PARTICIPANT À L'ÉVÉNEMENT POUR LES JEUNES

V. Apprend pour mieux servir

Une gestion adaptée au service à l'ère du savoir sera la clef qui permettra d'appliquer les principes d'une organisation apprenante et de s'assurer que la fonction publique a encore son utilité pour répondre aux besoins des citoyens de demain. Elle sera indispensable pour assurer la qualité du service offert par la fonction publique ainsi que la qualité de ses conseils. Elle sera également indispensable pour maintenir le bien-être et l'équilibre en milieu de travail, lesquels ont une incidence indéniable sur la capacité de servir de la fonction publique.

Une organisation centrée sur le service doit clairement comprendre et satisfaire les besoins des citoyens et des élus. Pour s'adapter, elle doit profiter de l'apport de sources internes et externes variées. Elle peut obtenir une bonne partie des connaissances auprès des personnes qu'elle dessert. Cela signifie qu'elle doit trouver des moyens de recueillir ces connaissances et de les mettre au service de l'intérêt public. Les ministères doivent être prêts à explorer les meilleures pratiques et à procéder à des étalonnages. *Ils doivent systématiquement demander une rétroaction des clients, des élus et des employés.*

Sur la voie de l'avenir

V. Apprend pour mieux servir

Une gestion adaptée au service à l'ère du savoir sera la clef qui permettra d'appliquer les principes d'une organisation apprenante et de s'assurer que la fonction publique a encore son utilité pour répondre aux besoins des citoyens de demain. Elle sera indispensable pour assurer la qualité du service offert par la fonction publique ainsi que la qualité de ses conseils. Elle sera également indispensable pour maintenir le bien-être et l'équilibre en milieu de travail, lesquels ont une incidence indéniable sur la capacité de servir de la fonction publique.

« LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉQUILIBRE EN MILIEU DE TRAVAIL CONTRIBUENT À L'EXCELLENCE DU SERVICE. »
PARTICIPANT D'EDMONTON

Une organisation centrée sur le service doit clairement comprendre et satisfaire les besoins des citoyens et des élus. Pour s'adapter, elle doit profiter de l'apport de sources internes et externes variées. Elle peut obtenir une bonne partie des connaissances auprès des personnes qu'elle dessert. Cela signifie qu'elle doit trouver des moyens de recueillir ces connaissances et de les mettre au service de l'intérêt public. Les ministères doivent être prêts à explorer les meilleures pratiques et à procéder à des étalonnages. *Ils doivent systématiquement demander une rétroaction des clients, des élus et des employés.*

V.Apprend pour mieux servir

INITIATIVES

36. La recherche de pratiques exemplaires

Les ministères devraient être capables de repérer avec succès les pratiques exemplaires liées à la mission, au sein du gouvernement comme à l'extérieur. L'une des solutions consisterait à former et à utiliser des « prospecteurs de savoir » pour chercher à l'extérieur de l'organisation les nouvelles connaissances qui lui seraient utiles et faciliteraient l'accomplissement de sa mission.

37. L'étalonnage de comparaisons

Les services fournis devraient être comparés à ce qu'il y a de mieux au Canada et dans le monde.

38. La rétroaction des citoyens

Il faudrait chercher systématiquement à connaître l'accueil fait aux services par les citoyens, les clients et les élus. Il faudrait aussi établir des mécanismes pour répondre à leurs questions et préoccupations.

39. La rétroaction des supérieurs, des collègues et des employés

La rétroaction n'est pas unidimensionnelle. Il est tout aussi important de transmettre ses commentaires à ses supérieurs, collègues et autres employés que de recevoir leurs commentaires. Les gestionnaires ont une responsabilité particulière dans ce domaine. Le bien-être des employés a une incidence directe sur la qualité des services assurés par une organisation. Il importe de voir dans les résultats de la mesure du rendement et l'information connexe l'expression du bien-être ou du mal-être des fonctionnaires à l'égard des activités en cause et de prévoir des outils pour répondre aux préoccupations du milieu de travail, le cas échéant.

V.Apprend pour mieux servir

On devrait refaire tous les deux ans *le sondage national auprès des employés* et obtenir des données sur des questions précises ou des sujets de préoccupation à l'aide de sondages plus ciblés à effectuer dans les ministères et organismes.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

VI. Évalue les processus d'apprentissage et leurs résultats

Une organisation apprenante évalue en permanence les processus et les résultats de ses investissements stratégiques dans l'apprentissage. Pour évaluer l'apprentissage, il faut examiner soigneusement les outils, les mécanismes et les processus qui servent à encourager l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Cela signifie qu'il faut examiner dans quelle mesure les processus de gestion existants (dans le domaine des ressources humaines, des finances, de la participation des citoyens, des relations avec les intervenants, etc.) contribuent à l'apprentissage organisationnel.

« TOUS LES AMS, J'AIMERAIS [illegible] J'AI APPRIS ET CERNER MES [illegible]
PARTICIPANT DE WINNIPEG

L'évaluation du succès de l'apprentissage suppose un examen du processus et des résultats. Cet examen peut prendre différentes formes qui vont de l'examen périodique à la surveillance continuelle. Il ne faut pas seulement examiner le passé, mais aussi se tourner vers l'avenir pour préciser les besoins d'apprentissage à combler. Il est aussi extrêmement important de vérifier la pertinence de l'apprentissage, c'est-à-dire en évaluant l'utilité de l'apprentissage envisagé pour les destinataires ultimes du service.

Sur la voie de l'avenir

VI. Évalue les processus d'apprentissage et leurs résultats

Une organisation apprenante évalue en permanence les processus et les résultats de ses investissements stratégiques dans l'apprentissage. Pour évaluer l'apprentissage, il faut examiner soigneusement les outils, les mécanismes et les processus qui servent à encourager l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Cela signifie qu'il faut examiner dans quelle mesure les processus de gestion existants (dans le domaine des ressources humaines, des finances, de la participation des citoyens, des relations avec les intervenants, etc.) contribuent à l'apprentissage organisationnel.

« TOUS LES ANS, J'AIMERAIS POUVOIR ÉVALUER CE QUE J'AI APPRIS ET CERNER MES LACUNES. »
PARTICIPANT DE WINNIPEG

L'évaluation du succès de l'apprentissage suppose un examen du processus et des résultats. Cet examen peut prendre différentes formes qui vont de l'examen périodique à la surveillance continuelle. Il ne faut pas seulement examiner le passé, mais aussi se tourner vers l'avenir pour préciser les besoins d'apprentissage à combler. Il est aussi extrêmement important de vérifier la pertinence de l'apprentissage, c'est-à-dire en évaluant l'utilité de l'apprentissage envisagé pour les destinataires ultimes du service.

VI. Évalue les processus d'apprentissage et leurs résultats

INITIATIVES

40. Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage

À partir des plans d'activités et des rapports sur le rendement des ministères, le *Comité sur l'apprentissage et le développement pourrait surveiller et évaluer le rendement en matière d'apprentissage et présenter tous les ans un rapport à ce sujet.* Le Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada pourrait aussi servir à rendre compte des processus et des résultats.

41. Évaluation des processus et des résultats d'apprentissage individuels

Les gestionnaires, en partenariat avec leurs employés, pourraient aussi avoir pour responsabilité de cerner et de combler efficacement les besoins d'apprentissage des employés et de l'organisation. Il faudrait surveiller et évaluer les résultats des initiatives d'apprentissage en fonction d'indicateurs tangibles (p. ex. la productivité) et d'autres moins facilement mesurables (p. ex. la qualité des conseils et des services fournis).

42. La recherche

En collaboration avec le vérificateur général, le Centre canadien de gestion pourrait effectuer une recherche *sur la façon d'évaluer l'apprentissage* en tirant parti des pratiques exemplaires des secteurs public et privé.

43. L'indice de l'organisation apprenante

À partir de l'analyse qui se fait déjà avec le Sondage des employés de la fonction publique, Statistique Canada pourrait au fil des ans définir *des jalons et un indice qui permettent de mesurer les progrès réalisés dans la transformation de la fonction publique en organisation apprenante.*

Conclusion - Élaboration d'une charte de l'apprentissage

Les propositions présentées dans ce document permettraient de faire de la fonction publique du Canada un modèle d'organisation apprenante, mais il faudra du temps pour toutes les mettre en oeuvre. Évidemment, cela ne devrait décourager personne à agir dès aujourd'hui. Ce qu'il nous faut donc, c'est un engagement vers l'action qui garantira une progression rapide. Une *charte de l'apprentissage* pourrait être la gardienne de cet engagement à tous les niveaux.

INITIATIVE

44. Une charte de l'apprentissage

On devrait élaborer, pour la fonction publique du Canada, une charte de l'apprentissage. Elle contiendrait l'énoncé d'intention du gouvernement du Canada et préciserait les objectifs généraux en matière d'apprentissage et les résultats espérés. Elle comprendrait aussi un engagement vers l'action aux niveaux corporatif et personnel. Les pages qui suivent présentent l'ébauche d'une éventuelle charte.

PROJET DE CHARTE DE L'APPRENTISSAGE POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

ÉNONCÉ D'INTENTION

« Le gouvernement du Canada s'engage à adhérer au concept de fonction publique apprenante afin de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir et à soutenir l'apprentissage continu, caractéristique essentielle d'une fonction publique professionnelle et non partisane. »

OBJECTIFS ET RÉSULTATS

Pour concrétiser son engagement, la fonction publique du Canada visera deux grands objectifs, à savoir :

1. prendre des mesures et poser des gestes concrets qui l'aideront à devenir une organisation apprenante modèle pour tout ce qui a trait à la formulation des politiques, à l'exécution des programmes, à la prestation des services et aux services internes, afin de pouvoir relever les défis qui se présenteront;

2. soutenir l'apprentissage continu à tous les niveaux, afin d'être en mesure d'attirer les éléments talentueux dont elle a besoin pour accomplir sa mission, de les garder et de perfectionner leurs compétences.

ENGAGEMENT CORPORATIF/COLLECTIF VERS L'ACTION

En tant que sous-ministres, nous prenons l'engagement collectif, dans le courant de l'année qui vient,

- de clarifier et de simplifier le régime fédéral de gouvernance dans le domaine de la gestion des ressources humaines, y compris l'apprentissage;

- de clarifier les rôles et les responsabilités relatifs à la formation et au développement, de sorte que les responsabilités à l'égard des résultats soient clairement établies;

- d'élaborer des politiques de l'apprentissage dans chacun des ministères et des organismes fédéraux, et de créer un processus central qui permettra de surveiller et de vérifier les résultats tous les ans;

- d'affecter tous les ans un minimum d'argent et de temps à l'apprentissage des employés;

- de tenir la première conférence annuelle sur le thème de l'apprentissage par l'expérience.

Étant donné que l'apprentissage est une responsabilité partagée, les sous-ministres font appel aux gestionnaires et aux employés de tous les niveaux pour qu'ils s'engagent à prendre les mesures qui sont en leur pouvoir.

ENGAGEMENT PERSONNEL VERS L'ACTION QUE PUIS-JE FAIRE DÈS AUJOURD'HUI?

- Préparer mon plan d'apprentissage en y précisant mes besoins d'apprentissage et ce que je dois faire pour soutenir l'apprentissage des autres.

- Travailler avec mon personnel et préparer, pour tous les employés, des plans d'apprentissage qui aborderont de façon équilibrée les besoins de développement personnel et organisationnel.

- Travailler avec mon équipe à l'élaboration d'un plan d'apprentissage de l'équipe.

- Accorder les ressources et le temps nécessaires pour que les employés et l'équipe puissent combler les besoins d'apprentissage reconnus.

- Résister à la tentation d'utiliser les fonds de l'apprentissage à d'autres fins ou d'invoquer des obligations opérationnelles pour retarder l'apprentissage.

- Proposer ses services, à titre de mentor, à un jeune fonctionnaire ou à un nouvel employé.

- Être continuellement à l'affût de pratiques exemplaires.

- Organiser régulièrement des réunions pour tirer des leçons des expériences, voir si les choses auraient pu être faites autrement et partager le fruit de cet apprentissage avec les autres.

- Créer un milieu de travail favorable à la discussion et à la remise en question du statu quo.

- Explorer davantage les outils et les techniques susceptibles d'enrichir les discussions de l'équipe.

- Diversifier les talents, les compétences et les points de vue au sein de l'équipe.

- Être ouvert aux idées et aux façons différentes de faire les choses.

- Participer à des réseaux et à des communautés de pratique, et encourager les autres à faire de même.

- S'assurer que les personnes qui ont bénéficié de formation ou d'expériences d'apprentissage ont la possibilité de les partager avec d'autres.

- Recueillir régulièrement les commentaires des clients et des employés, et comparer la qualité de nos services avec les services les mieux évalués du Canada et du monde.

- Suivre et évaluer les activités d'apprentissage des employés.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

Discours du Trône, Bâtir une meilleure qualité de vie pour l'ensemble des Canadiens, 12 octobre 1999

Mel Cappe, greffier du Conseil privé, *Septième Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 31 mars 2000

Budget 2000, Discours du budget, 28 février 2000

Peter Aucoin, *The Public Sector as a Learning Organization: Maintaining the Momentum in Public Sector Reform*, document préparé pour le Projet de recherche sur la gouvernance, CCG, 15 avril 2000 [traduction libre]